



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Budjetointijärjestelmän luominen

Falk, Pernilla

2016 Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Budjetointijärjestelmän luominen

Pernilla Falk
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2016

Pernilla Falk

Budjetointijärjestelmän luominen

Vuosi	2016	Sivumäärä	54
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tarkoitus oli luoda budjetointijärjestelmä toimeksiantajayritykselle. Budjetointijärjestelmän tuli sisältää kaikki tarvittavat osa- ja pääbudjetit, budjettiseuranta sekä budjetointiohje. Nuorella yrityksellä ei ollut aikaisempaa kokemusta budjetoinnista, mutta toiminnan kasvaessa koettiin että budjetointijärjestelmästä olisi hyötyä. Budjetit laadittiin yrityksen kolmannelle tilikaudelle ja niiden runkona käytettiin yrityksen kirjanpidon kuukausiraportteja.

Opinnäytetyö koostui kirjallisesta raportista, budjetointiohjeesta ja budjetointijärjestelmästä. Budjetointijärjestelmä koostui kahdesta pääbudjetista, kolmesta osabudjetista ja budjettiseurannasta. Pääbudjetit olivat tulos- ja rahoitusbudjetti ja osabudjetit olivat myynnin, ostojen ja kiinteiden kulujen osabudjetit. Opinnäytetyöhön kuului lisäksi kirjallinen budjetointiohje, jonka tarkoitus oli auttaa toimintasuunnitelmien tekemisessä. Budjettirungot luotiin käyttäen Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa.

Tulosbudjetti sisälsi kolmannen tilikauden budjetoidut luvut ja ensimmäisen ja toisen tilikauden toteutuneet luvut. Kaikki erät ilmoitettiin sekä euromääräisinä että prosentteina tilikauden liikevaihdosta. Rahoitusbudjettia varten luvut muutettiin arvonlisäverollisiksi ja maksupesteisiksi ja vuositason luvut pilkottiin kuukausitasolle. Rahoitusbudjetti sisälsi lisäksi taulukon tilitettävän arvonlisäveron laskemiseksi.

Ensimmäisen budjettikauden osalta päädyttiin kiinteään budjettiin. Seurantataulukko sisälsi omat sarakkeensa budjetoiduille ja toteutuneille luvuille ja niiden lisäksi sarakkeet budjetointujen ja toteutuneiden lukujen erotukselle, ilmaistuna sekä euroina että prosentteina.

Asiasanat: budjetti, budjetointi, budjetointijärjestelmä, pääbudjetti, osabudjetti

Pernilla Falk

Creating a Budget System

Year	2016	Pages	54
------	------	-------	----

The objective of this Bachelor's thesis was to create a budget system for a case company. The budget system needed to entail all the necessary partial and main budgets, budget control and a budget manual. The young company had no previous experience with budgets, but as the business grew, it became clear that the company would profit from a budget system. The budget was created for the company's third fiscal year using the monthly bookkeeping reports as a framework.

The Bachelor's thesis consisted of a written report, a budget manual and a budget system. The budget system consisted of two main budgets, three partial budgets and budget control. The main budgets were the profit and loss and the financing budgets and the partial budgets were the sales, purchase and fixed costs budgets. The budget control was composed in the same way as the company's profit and loss budget. In addition to these, the Bachelor's thesis also contained a budget manual. The main objective of this budget manual was to help create a strategy for the third fiscal year. The budgets were created using Microsoft Excel spreadsheets.

The profit and loss budget consisted of the budgeted numbers for the third fiscal year as well as the actualized numbers of the first and second fiscal years. All entries were given both as definite numbers and as a percentage of the revenue that fiscal year. For the financing budget, the entries were modified into including value added tax and the annual level numbers were split into monthly numbers. The financial budget also contained a chart for calculating the amount of accounted value added tax each month.

For the third fiscal year the case company settled on a fixed budget. The budget control included the budgeted and actualized numbers as well as the difference between those numbers, expressed both as euros and percentages.

Keywords: budget system, partial budget, main budget, budget control, budget manual

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Toimeksiantona budjetointijärjestelmän luominen.....	6
1.2	Toiminnallinen opinnäytetyö	7
1.3	Tutkimusmenetelmät	7
1.4	Tavoite ja rajaukset	8
2	Budjetointi.....	8
2.1	Yrityksen tuotot ja kulut	9
2.2	Budjetointi talousohjauksen välineenä	10
2.3	Budjetoinnin tehtävät	11
2.3.1	Ennustaminen.....	12
2.3.2	Suunnittelu.....	12
2.3.3	Koordinointi ja tiedonvälitys	13
2.3.4	Motivointi.....	14
2.3.5	Kontrollointi ja valvonta	14
2.3.6	Suorituksen arviointi.....	15
2.4	Budjetointimenetelmät.....	15
2.5	Budjetointitavat	17
2.6	Budjetointiprosessi	18
3	Budjetointijärjestelmän osatekijät.....	22
3.1	Myyntibudjetti	23
3.2	Ostobudjetti.....	25
3.3	Kiinteiden kulujen osabudjetti	25
3.4	Tulosbudjetti.....	26
3.5	Rahoitusbudjetti.....	27
3.6	Budjettiseuranta.....	30
3.7	Budjetointiohjelmistot	31
4	Budjetointijärjestelmän luominen toimeksiantajayritykselle	31
4.1	Alkutilanne	31
4.2	Budjetointimenetelmä ja budjetointitapa	32
4.3	Budjetointiprosessin vaiheet	33
4.3.1	Suunnittelu.....	33
4.3.2	Toteutus	34
4.3.3	Seuranta	35
4.4	Budjetointijärjestelmän tehtävät.....	35
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	36
	Lähteet	38
	Liitteet.....	39

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe on budjetointijärjestelmän luominen toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyöhöni kuuluvat kirjallisen raportin lisäksi budjetointiohje ja budjettitaulukot. Aloitin opinnäytetyöskentelyn perehtymällä budjetoinnin teoriaan, ja sen avulla loin toimeksiantajayrityksen tarpeisiin räätälöidyn budjetointijärjestelmän ja budjetointiohjeen. Opinnäytetyöraportti etenee kehittämistyön esittelystä teoriaosuuteen, jatkaen siitä käytännön budjetointityön kuvailuun.

1.1 Toimeksiantona budjetointijärjestelmän luominen

Opinnäytetyötäni varten otin yhteyttä suomalaiseen käsityöalalla toimivaan yritykseen ja tarjouduin tekemään opinnäytetyöni heille. Käsityöala kiinnostaa itseäni ja olen käsityöharrastuksen kautta tutustunut myös tähän yritykseen. Toimeksiantaja on suomalainen vuonna 2013 perustettu osakeyhtiö. Yrityksellä on verkkokauppa ja sen tuotteita toimitetaan sekä postitse että sähköisesti. Yritys myy tuotteitaan maailmanlaajuisesti ja sillä on lisäksi useita jälleenmyyjiä useassa eri maassa. Toimeksiantajayritys ja sen kaksi omistajaa haluavat pysyä nimetöminä. (Yrityksen omistajat A ja B 2014, henkilökohtainen tiedonanto.)

Yrityksen omistajat kokivat, että he hyötyisivät eniten uudesta budjetointijärjestelmästä. Yritys on nuori eikä budjettia ole aikaisemmin tehty, mutta toiminnan kasvaessa sellaiselle on tarvetta. Yrityksen kirjanpito on ulkoistettu tilitoimistolle, mutta yrittäjien kokemuksen mukaan kuukausittaiset kirjanpidon raportit eivät anna tarpeeksi kattavaa kuvaa yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Budjetointijärjestelmältä toivotaan erityisesti apua kustannusrakenteen ja rahoituksen riittävyyden selvittämiseen ja seuraamiseen. (Yrityksen omistajat A ja B 2014, henkilökohtainen tiedonanto.)

Yrityksen toimintaympäristön ja erityistarpeet huomioiden päätin luoda budjetointijärjestelmän, joka koostuu kahdesta pääbudjetista, kolmesta osabudjetista sekä budjettiseurannasta. Pääbudjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetit ja niiden lisäksi laadin myynnin, ostojen ja kiinteiden kulujen osabudjetit. Osana opinnäytetyötä loin myös kirjallisen budjetointiohjeen.

Ensimmäinen liite antaa kuvan tulosbudjetin rakenteesta (Liite 1) ja toisessa liitteessä näkyy myynnin osabudjetin rakenne (Liite 2). Ostojen ja kiinteiden kulujen osabudjetit on laadittu samalla rakenteella. Kolmannessa liitteessä taas näkyy rahoitusbudjetin rakenne (Liite 3). Budjettiseurannan runko mukailee tulosbudjetin rakennetta (Liite 4) ja viidennessä ja samalla viimeisessä liitteessä on lyhennetty versio budjetointiohjeesta (Liite 5). Budjetointiohjeen taulukoita on tässä versiossa tiivistetty toimeksiantajayrityksen yksityisyyden varjelemiseksi.

1.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö tehdään yhteistyössä työelämän kanssa ja sillä on näin ollen useimmiten toimeksiantaja. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on usein jonkin toiminnan ohjeistaminen, kehittäminen, järjeistämisen tai järjestäminen. Rakenteellisesti toiminnallinen opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: toiminnallinen osuus sekä opinnäytetyöraportti. Opinnäytetyöraportissa opinnäytetyöprosessi dokumentoidaan ja arvioidaan. Toiminnallinen opinnäytetyö sisältää myös teoreettisen osion, koska opinnäytteen tuloksena syntyneen tuotoksen täytyy aina pohjautua ammattiteorialle ja sen syvälliselle tuntemukselle. (Virtuaalinen ammattikorkeakoulu 2006.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkiminen rajoittuu useimmiten selvityksen tekemiseen, mutta tekijältä edellytetään joka tapauksessa tutkivaa ja kehittävää otetta. Teoreettinen lähestymistapa sekä tehdyt valinnat ja ratkaisut täytyy perustella ja lisäksi jokaisessa työvaiheessa omaan työskentelyyn tulee suhtautua pohtivasti ja kriittisesti. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyvän tuotteen toteutustapa määräytyy kohderyhmän mukaan. (Virtuaalinen ammattikorkeakoulu 2006.)

Kuten muissakin projekteissa, suunnittelu kannattaa aloittaa ajoissa. Usein toiminnallisen osan suunnittelu vie enemmän aikaa kuin pelkkä kirjallinen työ. Jos työ vaatii yhteistyötä työelämän kanssa, sillekin on varattava aikaa. Projektisuunnitelma auttaa käytännön osion suunnittelussa. Hyvä projektisuunnitelma kattaa työn aikataulun, vaadittavat resurssit ja työvaiheet. Käytännön osion kuvaaminen on tärkeä osa raporttia. Kaikki toiminta täytyy eritellä ja perustella ja liittää osaksi oppimisprosessia. Tehdyt valinnat peilataan ammattikirjallisuuteen. Teoriaosan suunnittelu kannattaa aloittaa ajoissa. Joissain tapauksissa valmis kirjallinen osio auttaa käytännön osion toteuttamisessa, kun toisinaan taas käytännön toteutus voi osoittaa teeman jota kannattaa tutkia kirjallisessa osiossa. (Metropolia 2012.)

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön liittyy haasteita. Nämä haasteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan sen perusteella, liittyvätkö ne toiminnalliseen vai kirjalliseen osioon. Toiminnallisen osuuden haasteita ovat esimerkiksi ajankohtaisen ja työelämälähtöisen aiheen valinta, toiminnallisen osuuden rajaaminen, tiedonhankinnan rajaaminen ja näkökulman valinta. Kirjallisen osuuden haasteita ovat muun muassa toiminnallisen osuuden riittävä havainnollistaminen, oman työskentelyn kriittinen arviointi ja tutkimusetiikan noudattaminen. (Vilkka 2010.)

1.3 Tutkimusmenetelmät

Triangulaation avulla pyritään tarkastelemaan ongelmaa useasta näkökulmasta. Siinä useampaa lähestymistapaa käytetään samassa tutkimuksessa, eli yhdistellään kvalitatiivisia ja kvan-

titatiivisia tutkimusmenetelmiä. Triangulaatio voidaan jakaa neljään eri muotoon: menetelmä-, teoria-, aineisto- ja tutkijatriangulaatioon. Triangulaatiota on perusteltua käyttää tilanteissa, joissa yksi menetelmä jättää tiedonkeruuseen aukkoja, joita voidaan muilla menetelmillä täyttää. (Kananen 2012, 179.)

Käytän opinnäytetyössäni hyväkseni aineistotriangulaatiota, eli samaan tutkimusongelmaan liittyvien erityyppisten aineistojen hyödyntämistä (Kananen 2012, 179). Suurin osa keräämästäni aineistosta koostuu yrityksen taloudellisista raporteista, mutta ne eivät yksinään riitä. Kirjanpidon raporteista selviää miten yrityksellä on mennyt tähän asti, mutta budjetointia varten tarvitaan lisäksi ennusteita tulevasta. Opinnäytetyön teoriaosan avulla laadin yritykselle budjettirungot (Liitteet 1, 2 ja 3), budjettiseurannan (Liite 4) ja erillisen budjetointiohjeen (Liite 5). Ohje koostuu apukysymyksistä ja budjettitaulukoista. Apukysymysten tarkoitus on auttaa yrittäjiä sekä toiminnan suunnittelussa että budjetoinnissa. Tavoitteena on täyttää seuraavan budjettikauden luvut osa- ja pääbudjettitaulukoihin. Taloudelliset raportit edustavat kvantitatiivisia menetelmiä ja budjetointiohjeen kysymykset vastauksineen kuuluvat kvalitatiivisiin menetelmiin.

1.4 Tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyöni tuloksena syntyy budjetointijärjestelmä ja budjetointiohje toimeksiantajayritykselle. Työni teoriaosuus koostuu budjetoinnin ja budjetointijärjestelmän rakentamisen teoriasta sekä toiminnallisen osuuden kuvauksesta. Toimeksiantajayrityksen budjetointijärjestelmän laadin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa käyttäen. Myynnin, ostojen ja kiinteiden kulujen osabudjetteja varten laadin erilliset aputaulukot, jotka linkitän tulos- ja rahoitusbudjetteihin. Budjetointijärjestelmän viimeinen osa on budjetin seuranta, joka on laadittu tulosbudjetin muotoon. 'Budjetointiohje yritykselle X' -dokumentin luon Microsoft Word -ohjelmalla.

Näin ollen opinnäytetyöni koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisen osan muodostaa työn teoreettinen tausta ja toiminnallisen osion kuvaus. Toinen osa on budjetointijärjestelmä, joka koostuu taulukkolaskentaohjelmalla laadituista budjettirungoista, ja kolmas osa on kirjallinen budjetointiohje yritykselle. Opinnäytetyön rajausten ulkopuolelle jäävät muun muassa taseennusteet, henkilöstökulujen osabudjetti, yritysverotuksen ja voitonjaon kysymykset, toimialan analyysi, rahoituksen järjestäminen ja investointilaskelmat.

2 Budjetointi

Budjettia on perinteisesti pidetty ainoastaan arviona taloudellisen yksikön rahankäytöstä ja tulojen muodostumisesta tulevana budjettivuotena. Yrityksen budjetti on kuitenkin enemmän

kuin pelkkä arvio tai ennuste. Budjetti voidaan nähdä aktiivisena toimintasuunnitelmana, joka on laadittu tavoitelaskelman muotoon. Budjetti voidaan määritellä yrityksen toimintaa varten laadituksi, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältäväksi, määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitetuksi euromääräiseksi toimintasuunnitelmaksi. Budjetti laaditaan kirjalliseen muotoon, jotta sitä voidaan seurata ja saattaa kaikkien asianosaisten tietoon. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 226.)

Yrityksen budjetti on talousjohtamisen tärkein instrumentti. Budjetin avulla yritys asettaa toiminnalleen tavoitteet, toteuttaa määriteltyjä toimenpiteitä ja seuraa tavoitteidensa toteutumista. Budjetointi voidaan nähdä monivaiheisena prosessina jossa suunnittelu, toteutus ja tarkkailu nivoutuvat yhteen. Erilaiset osabudjetit yhdistyvät pääbudjetteihin ja yhdessä nämä kaikki muodostavat yrityksen budjetointijärjestelmän. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 230.)

Budjetti on apuväline tulevien tulojen ja menojen arvioinnissa sekä tärkeä työkalu talouden suunnittelussa. Budjettisuunnittelun avulla pyritään varmistamaan toiminnan kannattavuus ja maksukyvyn säilyminen budjettikauden aikana. Budjetti auttaa varautumaan ainakin osaan eteen tulevista ongelmista, mutta sen laatimista ei edellytetä lainsäädännössä. (Hirvonen & Nikula 2008, 174-176.) Organisaation toiminnan tehostamiseksi laaditaan toimintasuunnitelmia, joissa otetaan huomioon yrityksen sisäisten tekijöiden lisäksi yrityksen ulkopuoliset tekijät. Budjetti sisältää kaikki toimintasuunnitelmissa asetetut taloudelliset tavoitteet määrällisiksi luvuiksi muutettuna. Tuotto- ja kustannustavoitteiden lisäksi on otettava huomioon jo toteutuneita lukuja, koska niiden perusteella voidaan tehdä päätelmiä yrityksen kehityssuunnasta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 227-228.)

2.1 Yrityksen tuotot ja kulut

Miksi yrityksen on oltava kannattava? Yrityksen tulos lasketaan niin, että laskentakaudelta menot vähennetään tuotoista. Laskentakausi voi yrityksen omien tarpeiden mukaan olla esimerkiksi kuukausi, vuosineljännes tai vuosi. Jos tulos on positiivinen, yritys on tehnyt voittoa, mutta jos tulos on negatiivinen, niin yritys on tällä laskentakaudella ollut tappiollinen. Käytännössä ei kuitenkaan riitä, että yrityksen tulot ja menot menevät tasan, vaan yrityksen tuottamaa voittoa tarvitaan kattamaan useita erilaisia kustannuseriä. Voitonjako katsotaan omistajien sijoittaman pääoman korkojen korvaukseksi ja se on samalla korvaus omistajien riskinotosta. Yrityksen voitosta maksetaan korvaus tai palkka sivukuluineen yrittäjäomistajien työpanoksesta ja sillä katetaan lisäksi välttämättömät uusinvestoinnit. Jos yrityksellä ei ole tarpeeksi voittovaroja uusinvestointien kattamiseen, se joutuu lainaamaan ne yrityksen ulkopuolelta. Lainarahaan liittyy aina korkomaksut, toisin kuin omistajien sijoittamaan omaan pääomaan. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa suhteessa velkoihin, sitä vakavarai-

sempi se on. Voittovarojen pitäminen yrityksessä lisää yrityksen vakavaraisuutta, koska niiden avulla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet selviytyä vaikeista ajoista. Näiden varauksien avulla yrityksen on mahdollista satsata riskipitoisiin projekteihin, joiden kannattavuus selviää vasta myöhemmin. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 26-27.)

Tuotoiksi lasketaan yrityksen ansaitsemat tulot laskentakaudelta. Kulut ovat yrityksen tuotantontekijöitä. Tuotantontekijöiksi lasketaan kaikki mitä yritys tarvitsee toimintaansa varten, kuten esimerkiksi raaka-aineet, työvoima, toimistotarvikkeet, huoneisto ja rahoituspääoma. Jotkut tuotantontekijät kulutetaan kokonaisuudessaan laskentakauden aikana, kuten esimerkiksi puhelinliittymän kuukausierä. Toiset tuotantontekijät, kuten esimerkiksi autot ja koneet, palvelevat yritystä useamman vuoden ajan, jolloin niitä kutsutaan käyttöomaisuudeksi. Menojen jaksottamisella tarkoitetaan käyttöomaisuuden menojen jaksottamista eri kausille. Jaksottamista varten täytyy tietää käyttöomaisuuserän arvioitu pitoaika ja sen arvonalennus, eli kuluminen. Arvonalennus kirjataan poistona yrityksen tuloslaskelmaan. (Andersson ym. 2001, 22-23.)

2.2 Budjetointi talousohjauksen välineenä

Budjetti ja budjetointi voidaan käsittää eri tavoin. Budjettia voidaan esimerkiksi nähdä lähinnä toimintasuunnitelmana, budjetin euromääräisiä eriä voidaan korostaa tai budjettia voidaan hyödyntää toiminnan organisoinnissa. Budjetti voidaan myös nähdä keinona motivoida henkilöstöä tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Yhteistä näille määrittelyille on, että budjetti nähdään euromääräisenä toiminnan ohjausvälineenä, josta käy ilmi yrityksen tavoitteet ja resurssit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 230.)

Budjetointi on yksi johtamisen apuväline. Suppeasti määriteltynä budjetoinnilla tarkoitetaan budjettien laatimista. Budjetointiin kuuluu lisäksi olennaisena osana toimintavaihtoehtojen etsiminen, vertaileminen ja valitseminen. Lisäksi voidaan korostaa budjetoinnin inhimillistä puolta, jolloin budjetointiprosessi nähdään osana yrityksen johtamisjärjestelmää. Budjetoinnilla tarkoitetaan budjettien suunnittelua ja laatimista, budjetin käyttöä toiminnan ohjauksessa, budjettitarkkailua, budjettierojen analysointia sekä korjaavien toimien suunnittelua ja toteuttamista. Jokainen näistä budjetoinnin tehtävistä korreloi yritysjohtamisen eri vaiheiden kanssa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 231.)

Budjettia suunnitellessa yritysjohto joutuu tunnistamaan ja määrittelemään yrityksen toimintaedellytykset vallitsevassa ympäristössä. Kaikkeen yritystoimintaan vaikuttavat kilpailuympäristö ja sen muutokset, taloudellinen kehitys sekä ennusteet tulevaisuuden varalle. Samat tekijät vaikuttavat myös budjettisuunnitteluun. Budjetin suunnitteluvaiheessa yrityksen johto kartoittaa erilaisia toimintavaihtoehtoja ja määrittelee toimintatavat tavoitteiden saavutta-

miseksi. Koska budjetissa tavoitteet ilmaistaan euromääräisinä, joudutaan jo suunnitteluvaiheessa ottamaan kantaa valittujen toimenpiteiden laskennallisiin seuraamuksiin. Budjetin laadinta edellyttää yrityksessä rakentavaa keskustelua yhteisistä tavoitteista ja sen määrittäminen, mitä ollaan valmiita tekemään tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten toimitaan, jos tavoitteisiin ei päästäkään. Tällaiset keskustelut ovat jo itsessään arvokkaita ja edistävät yrityksen toimintaa. Keskustelujen kautta budjetin suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta tukevat yrityksen toimintaa käytännön tasolla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 232.)

Budjetointi kytkeytyy johtamiseen kaikilla sen tasoilla. Kehysbudjetti vastaa johtamisen strategista tasoa, koska siinä keskitytään suuriin linjanvetoihin ja väljiin päämääriin. Vuositason budjetti kytkeytyy taktiseen johtamistasoon, jossa pyritään saavuttamaan strategiset päämäärät. Siinä pureudutaan käytännön kysymyksiin, kuten mitä halutaan saavuttaa ja miten se tehdään. Budjetin toteuttaminen taas on käytännön operatiivista johtamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 232-233.)

2.3 Budjetoinnin tehtävät

Budjetin on tarkoitus olla operatiivisen johdon työväline ja sitä voidaan käyttää avuksi niin toiminnan suunnittelussa, tarkkailussa kuin koordinoimisakin. Budjetoinnin perustana on toiminnan systemaattinen suunnittelu. Budjetointivaiheessa asetetaan tarkat ja realistiset tavoitteet, määritellään vastuurajat organisaation sisällä ja koordinoidaan yrityksen toimintaa. Budjetti toimii lisäksi erinomaisena tarkkailuvälineenä. Sen avulla voidaan tarkkailla sekä tuloja että menoja ja vertailla niitä tavoitelaskelmiin. Jotta budjetti olisi tehokas työväline, mahdollisia budjettipoikkeamia ja niiden syitä tulee lisäksi analysoida riittävässä määrin. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 228-229.) Oikealla tavalla toteutettu budjetointiprosessi, ja sen tuloksena syntynyt budjetti, tuo mukanaan runsaasti positiivisia asioita yritykselle. Budjetointiprosessin tavoitteena onkin luoda käyttökelpoinen budjetti, josta on hyötyä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Alhola & Lauslahti 2005, 95.)

Budjetilla on useita erilaisia tehtäviä. Budjetti auttaa budjetointikauden tapahtumien ennakoinnissa, suunnitelmien viestimisessä, suoritusten arvioimisessa, yrityksen toiminnan koordinoimisessa, johdon ja työntekijöiden motivoimisessa sekä toiminnan kontrolloimisessa. On kuitenkin vaikeaa luoda budjettijärjestelmä, joka täyttäisi kaikki nämä vaatimukset. Yritysjohdon tehtäväksi jää budjetin räätälöiminen yrityksen ainutlaatuiset toimintaolosuhteet huomioiden. Budjetin rakenteeseen vaikuttavat organisaatorakenne, johtamistyyli, yrityksen kannattavuus, yrityksen toimintaympäristö ja millaisissa tehtävissä budjettia käytetään. Vaikka budjetin tehtäviä pidetään usein itsestään selvinä, on tärkeää että yrityksessä kaikki käsittävät budjetin tehtävät samalla tavalla. Ristiriitaiset käsitykset heikentävät sekä budjetoinnin edellytyksiä että yrityksen ilmapiiriä. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 168.) Tiiviste-

tysti voidaan sanoa, että budjetti sisältää kaiken sen, mitä yritys haluaa tehdä ja saavuttaa seuraavan budjettikauden aikana. Budjetti kertoo lisäksi, mitä resursseja tarvitaan, sekä määrittelee kuka on vastuussa mistäkin. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

2.3.1 Ennustaminen

Suunnitelmien tekemiseen tarvitaan ennusteita. Keräämällä tietoa ympäröivästä maailmasta ja analysoimalla sitä yritetään ennustaa, miltä yrityksen toimintaympäristö näyttää tulevan budjettikauden aikana. Budjettia varten kerätään tietoa seuraavan budjettikauden inflaatiosta, valuuttakurssien kehityksestä, korkotasosta, toimialan kehityksestä, työmarkkinatilanteesta ja asiakkaiden muuttuvista mieltymyksistä. Analysoimalla kaikkea tätä tietoa, voidaan erottaa vaikuttavissa olevat tekijät ei-vaikutettavissa olevista tekijöistä. Yleisesti käytetyt ennustusmenetelmät voidaan jakaa kahteen kategoriaan, eli kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiiviset menetelmät analysoivat historiallista tietoa. Analyysien avulla koitetaan nähdä suuntauksia tai trendejä, joiden avulla voidaan ennustaa tulevaa. Kvantitatiiviset menetelmät ovat hyvä valinta, jos olosuhteet ovat pysyneet pitkään samanlaisina. Kvalitatiiviset ennustusmenetelmät nojaavat asiantuntijoiden subjektiivisiin ennustuksiin. Kvalitatiiviset menetelmät tulevat tarpeen jos historiallista tietoa ei ole satavilla. (Ikäheimo ym. 2005, 168-169.)

Budjetointiprosessi voi yrityksessä toimia ennustusmenetelmänä: ensin kerätään tietoa, jota analysoidaan ja sen jälkeen laaditaan ennuste. Jos budjetointikausi on kaksitoista kuukautta, yrityksessä voidaan jossakin vaiheessa huomata, että tarvitaan päivitetty ennuste. Nopeatem-
poisessa toimintaympäristössä toimivat yritykset voivat päivittää ennustettaan esimerkiksi kuukauden välein. Yrityksessä voidaan kuitenkin todeta, että koko budjetointiprosessin läpikäyminen kuukauden välein on liian työlästä, jolloin päädytään päivittämään ainoastaan ajankohtaiset osat budjetista. Jos ympäristön muutoksia on mahdotonta ennustaa pidemmälle kuin kuukauden kerrallaan, liian pitkäjänteisten ennusteiden tekeminen on turhaa. (Ikäheimo ym. 2005, 169.)

2.3.2 Suunnittelu

Työkiireiden keskellä voi pitkäjänteinen suunnittelu unohtua. Budjetointiprosessi pakottaa yrityksen henkilöstön pysähtymään edes kerran budjettikauden aikana pohtimaan, mihin suuntaan nykyinen toiminta vie. Budjettia laatiessa pohditaan asetettuja tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 95.) Suunnittelemisen tarkoittaa sitä, että päätöksiä tehdään etukäteen. Jokainen yritys suunnittelee tavalla tai toisella toimintaansa sekä talouttansa lyhyellä aikavälillä. Joskus tätä suunnittelua kutsutaan budjetoinniksi. Suunnitelmia tehtäessä otetaan huomioon ennusteet ja asetetut tavoitteet. Ensin määritellään

tavoitteet, sitten määritellään millaisin menetelmin tavoitteisiin päästään. Ennusteita verrataan tavoitteisiin ja niiden pohjalta luodaan budjetti. Budjettia seuraamalla tavoitteisiin pitäisi päästä. (Ikäheimo ym. 2005, 169.)

Suunnittelussa otetaan usein huomioon sekä ennusteet että tavoitteet. Suunnittelussa otetaan kantaa siihen, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Joskus tarkkoja toimintasuunnitelmia laatiessa huomaa, että jokin asetetuista tavoitteista ei olekaan realistinen. Näin suunnittelu-prosessi voi puolestaan muokata asetettuja tavoitteita. (Ikäheimo ym. 2005, 169-170.) Budjettisuunnittelu auttaa lisäksi yritystä suunnittelemaan omaa rahoitustarvettaan. Vuosittaisen tulo- ja menoarvioiden avulla yrityksessä saadaan tietoa tulevasta rahoitustilanteestaan esimerkiksi uutta investointia tehtäessä. Tulevia rahavirtoja suunniteltaessa nähdään, riittääkö tulo-rahoitus kattamaan investoinnin kuluja, vai tarvitaanko lisäksi lainaa tai uutta pääomapanosta omistajilta. (Alhola & Lauslahti 2005, 96.) Suunnitteluvaiheessa tehdään lisäksi vaihtoehtolaskelmia edullisimman vaihtoehdon löytämiseksi. Vaihtoehtolaskelmat voivat koskea esimerkiksi sitä, kannattaako käyttää alihankkijoita vai tehdä itse, tai kannattaako palkata uusi kokoaikainen työntekijä vai käyttää tuntityöläisiä. (Alhola & Lauslahti 2000, 274.)

2.3.3 Koordinointi ja tiedonvälitys

Yrityksen sisällä on luontevaa käyttää budjettia apuna vastuuta ja delegointia koskevissa kysymyksissä. Budjetin avulla on helppo kommunikoida yrityksen jokaiselle työntekijälle sekä osastolle, mitä heiltä odotetaan. Kommunikointia yrityksen sisällä helpottaa vuosien aikana muotoutunut yhteinen budjettikieli jota kaikki ymmärtävät. (Alhola & Lauslahti 2005, 96.) Koska budjettia tehtäessä on tehty päätökset muun muassa uusista investoinneista sekä uusien työntekijöiden palkkaamisesta, budjetti toimii lisäksi toiminnan valtuuttajana alaspäin. Budjetointivaiheessa toimintasuunnitelmat muuntuvat toimintaohjeiksi ja budjettivastuulliset ottavat vastuun omista budjeteistaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 274.)

Budjetin avulla yrityksen osastot nivoutuvat yhteen (Alhola & Lauslahti 2005, 96). Budjetointiprosessi auttaa yritystä koordinoimaan toimintaansa ja erilaisilla osabudjeteilla on yrityksen koosta riippuen omat vastuuhenkilönsä. Jakamalla pääbudjetit osabudjetteihin joudutaan samalla ottamaan kantaa siihen, miten yrityksen toiminta organisoidaan. Toiminnan koordinointi sekä osastojen sisällä että niiden välillä on tehokkaan toiminnan edellytys. Budjetti toimii myös tiedonvälittäjänä. Budjetista näkee, millä tavoin yrityksen muut osastot aikovat saavuttaa asetetut tavoitteet. Oman osaston toiminnan lisäksi on tärkeää säilyttää laajempi perspektiivi yrityksen toiminnasta ja tavoitteista. (Ikäheimo ym. 2005, 170.) Yksi budjetin tehtävistä on muuntaa strategian abstraktilla tasolla olevat tavoitteet käytännön tason toiminta-

suunnitelmiksi. Parhaimmillaan budjetti ohjaa kaikki yrityksen yksiköt yhteistä päämäärää kohti. (Alhola & Lauslahti 2005, 96.)

2.3.4 Motivointi

Budjettitavoitteet toimivat selkeänä viestinä kaikille yrityksen toimijoille siitä, mitä heiltä odotetaan. Yhdessä toimiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi nostaa kaikkien motivaatiota. (Alhola & Lauslahti 2000, 274.) Esimies voi siis käyttää budjettia myös henkilöstöjohtamisen välineenä. Kun työntekijät otetaan mukaan budjetointiprosessiin, heidän sitoutumisensa yhtiön yhteisiin tavoitteisiin varmistetaan. Budjetilla on henkilöstöä motivoiva vaikutus kun työntekijät pääsevät mukaan suunnittelemaan omaa työtään ja asettamaan yhteisiä tavoitteita. (Alhola & Lauslahti 2005, 95-96.) Budjettitavoitteen saavuttaminen motivoi yrityksen johtajia ja työntekijöitä tekemään jatkossakin töitä budjettitavoitteiden eteen. Budjetin motivoiva vaikutus riippuu sekä työpaikalla vallitsevasta suhtautumisesta budjetointiprosessiin että budjettitavoitteiden saavutettavuudesta. Tiettyyn pisteeseen asti tiukka budjettitavoite motivoi työntekijöitä pyrkimään parempiin suorituksiin. Jos budjettitavoite koetaan saavuttamattomana tai epärealistisena, motivaatio heikkenee. (Ikäheimo ym. 2005, 171.)

Budjetin kyky motivoida yrityksen henkilöstöä kasvaa, kun budjettiseurantaan panostetaan. Budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen seuranta kannattaa järjestää niin, että tavoitteiden saavuttaminen johtaa positiiviseen huomioon yrityksen sisällä. Budjetoitujen lukujen saavuttamiseen ei tarvitse liittää rahallista palkintoa, yleensä omien kykyjen näyttäminen itselle ja muille riittää kasvattamaan työntekijöiden itseluottamusta. Budjettitavoitteiden kytkeminen henkilöstön suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen vahvistavat kuitenkin budjetin motivaatiovaikutusta entisestään. (Ikäheimo ym. 2005, 171.)

2.3.5 Kontrollointi ja valvonta

Budjettia voidaan käyttää sisäisen valvonnan instrumenttina. Vertailemalla budjetoituja ja toteutuneita lukuja voidaan päätyä tekemään muutoksia joko toimintaan tai budjettiin. Esimerkiksi toiminnalle tai osastolle asetettu kustannuskatto pitää kustannukset kurissa ja pakottaa kyseenalaistamaan vakiintuneita toimintatapoja. (Ikäheimo ym. 2005, 172-173.) Budjettia voidaan myös käyttää yrityksen toiminnan tarkkailuun. Jos budjetoituihin lukuihin eli asetettuihin tavoitteisiin ei yllä, tämä huomataan budjettivalvonnassa. Silloin voidaan tarvittaessa tehdä korjaavia liikkeitä yrityksen sisällä budjettitasapainon löytämiseksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 274.)

Budjetti toimii lisäksi kontrollointityökaluna. Budjettikauden alussa eri toiminnoille ja osastoille annetaan tietty summa rahaa ja niin kauan kuin tulosityksikkö saavuttaa budjetissa ase-

tetut tavoitteet, sen toimintaan ei puututa. Budjetti toimii näin numeerisena tavoitelaskelmana. Ainoastaan erot budjetoidun ja toteutuneen välillä analysoidaan tarkemmin, mikä säästää aikaa ja vaivaa. Vaikka laskentainformaatio on tehokas kontrollointityökalu, se ei yksinään riitä. Euromääräisten tavoitteiden lisäksi tarvitaan myös ei-rahamääräisiä mittaustapoja toiminnan kehittämiseksi. (Ikäheimo ym. 2005, 173.)

2.3.6 Suorituksen arviointi

Budjettia voidaan käyttää suorituksen arvioimiseen usealla eri tavalla. Budjetissa asetetut tavoitteet voidaan käyttää tavoite- ja kehityskeskustelujen pohjana tai tulospalkkioiden perusteena. (Alhola & Lauslahti 2005, 96.) Yrityksen työntekijät voivat myös arvioida omaa suoritustaan, kunhan heille annetaan tietoa oman toimintansa tuloksista. Budjetin myötä kaikki saavat tietoa yrityksen tavoitteista sekä toimintaohjeet niiden saavuttamiseksi. Budjettikauden lopussa toteutuneita lukuja verrataan budjetoituihin ja eroja analysoidaan. Budjetoinnin sitominen palkitsemisjärjestelmään voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia. Budjettitavoitteita asettaessa voi olla houkuttelevaa asettaa tavoitteet liian alas, jotta ne ovat helppo saavuttaa. (Ikäheimo ym. 2005, 173-174.)

Suoritusta arvioitaessa voidaan keskittyä erilaisiin vertailukohtiin, kuten esimerkiksi etukäteen tehdyt arviot suorituksesta, saman yksikön aikaisempi saavutus, toisen yksikön vastaava suoritus tai jälkeensä tehdyt arviot siitä, mitä olisi voitu saavuttaa. Budjetti toimii siis eräänlaisena etukäteen tehtynä arviona suorituksesta. Edellä esitetyillä vertailukohdilla on kaikilla omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Vertailukohdan valinnassa sekä olosuhteilla että ympäristöllä on suuri vaikutus. Esimerkiksi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimivalle yritykselle budjettia parempi vaihtoehto voivat olla jälkeensä tehdyt arviot. (Ikäheimo ym. 2005, 173-174.)

2.4 Budjetointimenetelmät

Budjetointi voidaan organisoida monella eri tavalla ja jokainen yritys valitsee omiin tarpeisiinsa parhaiten sopivan vaihtoehdon. Budjetointiprosessin ja budjettisuunnittelun valintaa kutsutaan budjetointimenetelmän valinnaksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239.) Budjetointimenetelmän valintaan vaikuttavat monet asiat: yrityksen taloudellinen tilanne, yrityksen koko, johtamiskulttuuri, henkilöstön osaaminen sekä käytettävissä oleva aika. Budjettia voidaan rakentaa kolmella eri tavalla: alhaalta ylös, ylhäältä alas tai yhteistyömenetelmällä. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.) Erilaisia menetelmiä voidaan lisäksi yhdistää yrityksen tarpeiden mukaan (Alhola & Lauslahti 2000, 279).

Demokraattisessa menetelmässä yrityksen ylin johto asettaa budjetoinnin yleiset kehykset, mutta varsinainen budjetointityö tehdään tulos- tai toimintoyksiköissä. Ylimmän johdon tehtäväksi jää yksikkökohtaisten budjettien sovittaminen yhteen. Demokraattisen menetelmän vahvuutena on henkilöstön vahva sitoutuminen itse luomiinsa budjetteihin, mutta yksikkökoh- taisesti luoduista budjeteista puuttuu yleensä kokonaisnäkemys. Ylimmän johdon tehtäväksi jää kokonaiskuvan rakentaminen ja osabudjettien sovittaminen yhteen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239.)

Alhaalta ylös -budjetointimenetelmällä laadittu budjetti sisältää kaikki yrityksen tietotaito, koska budjetin rakentaminen aloitetaan ruohonjuuritasolla. Tämä menetelmä sopii yrityksille, joiden henkilöstöllä on vahvaa budjettiosaamista. (Alhola & Lauslahti 2000, 280.) Ongelmia syntyy silloin, jos ylimmältä johdolta ei saada valmiita tavoitteita tai yhteisiä linjauksia bud- jetin rungoksi. Budjetista saattaa tulla epälooginen ja osaoptimoiva, koska siitä puuttuu ko- konaisnäkemys. Budjettirungon puuttuminen voi lisäksi tehdä budjetointiprosessista turhan pitkän. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Autoritaarisessa menetelmässä yritysjohto määrittää budjetin ja tulos- tai toimintayksiköiden tehtäväksi jää ainoastaan annettujen ohjeiden toteuttaminen. Tätä menetelmää käytettäessä jää henkilöstön erityisosaaminen käyttämättä ja itse budjetointiprosessi voi tuntua jäykältä. Joissain tilanteissa autoritaarinen menetelmä voi kuitenkin olla paras vaihtoehto. Jos yritys esimerkiksi kohtaa kriisin, voi budjetointiprosessin keskitetty johtaminen olla tarpeen. (Nei- limo & Uusi-Rauva 2007, 239.) Lisäksi yrityksissä, joissa suuri osa työntekijöistä ei hallitse budjetointiprosessia, autoritaarinen menetelmä voi olla käyttökelpoinen. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi tehtaات, joissa suuri osa henkilöstöstä toimii suorittavassa työssä. (Alhola & Lauslahti 2000, 279.)

Ylhäältä alas -budjetointimenetelmällä on omat hyvät puolensa. Kun johto sanelee, mitä pi- tää tehdä ja muiden tehtäväksi jää ainoastaan tehtävien toteuttaminen, suunnitelmia voidaan laatia nopeasti, prosessia on helpompi hallita ja kompromisseja joudutaan harvemmin teke- mään. Koska budjetin tekeminen on nopeaa, yrityksen resursseja tarvitaan vähemmän ja bud- jetista tulee näin ollen edullisempi. Autoritaarisella menetelmällä on kuitenkin omat heikkou- tensa. On esimerkiksi vaikea saada henkilöstöä sitoutumaan budjettiin, johon se ei ole saanut itse vaikuttaa. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Yhteistyömenetelmän tavoite on yhdistää demokraattisen sekä autoritaarisen menetelmän parhaimmat puolet. Yritysjohto määrittelee budjetoinnille yleiset tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit yhdessä tulos- tai toimintayksikköjohdon kanssa ja varsinainen budjetointityö tehdään tulos- tai toimintayksiköissä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239.)

Menetelmä on parhaimmillaan kevyt viedä läpi. Toimiakseen yhteistyömenetelmä vaatii, että ylin johto sitoutuu keskijohdon kanssa tehtyihin suunnitelmiin ja että keskijohto vie keskustelua alaspäin koko prosessin aikana. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.) Yhteistyömenetelmän heikoudet ovat joskus hitaus ja byrokraattisuus, mutta tästä huolimatta se on laajasti käytössä keskiuurissa ja suurissa yrityksissä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239.)

Budjetointimenetelmän valintaan vaikuttavat sekä yrityksen koko että ikä. Autoritaarinen menetelmä sopii pienelle nuorelle yritykselle, niin kauan kuin yritysjohto on parhaiten perillä yrityksen asioista. Yrityksen koon kasvaessa sen toiminnot monipuolistuvat ja eriytyvät, eikä nopeasti kasvavan yrityksen johto pysty enää pitämään kaikkia lankoja omissa käsissään. Tällöin budjetointimenetelmäksi soveltuu demokraattinen tai yhteistyömenetelmä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 242.)

Mitä suuremmaksi yhtiö kasvaa, sitä todennäköisemmin siirrytään käyttämään yhteistyömenetelmää. Jos yritys kohtaa vaikeita aikoja ja joutuu miettimään toimintaansa uudelleen, voi olla tarpeen että yritysjohto tilapäisesti kerää langat omiin käsiinsä ja palaa käyttämään autoritaarista budjetointimenetelmää. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 242.)

2.5 Budjetointitavat

Yrityksillä on käytettävissään erilaisia tapoja toteuttaa budjetointia. Budjetti voi olla luonteeltaan kiinteä, tarkistettava, rullaava, liukuva tai nollapohjabudjetti. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.) Voidaan myös puhua valtuuttavasta, valvovasta, tavoitteellisesta, optimoivasta tai luovasta budjetista. Kiinteä budjetti laaditaan yleensä koko tilikaudeksi kerrallaan, ennen tilikauden alkua. Tilikauden jälkeen verrataan toteutuneita lukuja budjetoituihin. Tarkistettava budjetti laaditaan samalla tavalla kuin kiinteä budjetti, mutta siihen tehdään tarkistuksia tilikauden kuluessa, esimerkiksi neljännesvuosittain. Tarkistettavan budjetin vahva puoli on se, että olosuhteiden mahdolliset muutokset huomioidaan jo tilikauden aikana. (Lindfors & Syväänperä 2010, 14.)

Rullaava budjetti eroaa tarkistettavasta budjetista siinä, että tarkistuksen yhteydessä budjetin päättymistä siirretään yhden tarkistuskauden verran eteenpäin. Jos budjetin tarkistusväli on vuosineljännes, ensimmäisen tarkistuksen jälkeen budjetin loppuun lisätään yksi vuosineljännes lisää. Rullaava budjetointi sopii erityisesti yrityksille, jotka toimivat voimakkaasti muuttuvilla markkinoilla. (Lindfors & Syväänperä 2010, 14) Yritysjohtoon ratkaistavaksi jää, onko rullaavan budjetoinnin lisääntynyt työmäärä saavutetun lisäarvon arvoinen (Ikäheimo ym. 2005, 178). Rullaavan budjetoinnin luonteesta johtuen yrityksessä joudutaan budjetoimaan lähes jatkuvasti ja silloin on vaarana, että rullaavat ennusteet muuttuvat pelkiksi numeroiksi joihin ei sitouduta. Silloin budjetoinnin hyödyt jäävät saavuttamatta. (Neilimo & Uusi-Rauva

2007, 243.) Rullaava budjetti yhdistyy rullaavaan ennustamiseen. Budjettilukuja ja ennusteita täsmennetään ja päivitetään budjettikauden loppuun asti. Jotta budjettilukuja voidaan päivittää, vaaditaan jatkuvaa keskustelua tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Tästä syystä rullaavalla budjetoinnilla saadaan usein paremmat ennustukset, kuin perinteisellä vuosibudjetoinnilla. (Ikäheimo ym. 2005, 178.)

Liukuvassa budjetissa otetaan huomioon muuttuva toiminta-aste. Kiinteät kulut budjetoidaan kauden alussa, mutta muuttuvat kulut jätetään riippumaan toteutuneesta toiminta-asteesta. Tämä budjetointitapa sopii erityisesti yrityksille, joiden toiminta-aste vaihtelee suuresti sesongista riippuen. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.) Muutokset näkyvät muuttuvissa kustannuksissa ja kiinteät kustannukset pysyvät samoina (Alhola & Lauslahti 2005, 98).

Uudet yritykset aloittavat budjetoinnin niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Yrityksen ensimmäistä tilikautta budjetoitaessa yrityksellä ei ole jo toteutuneita lukuja joita käyttää budjetin pohjana, joten kyseeseen tulee nollapohjabudjetti. Vanhempikin yritys voi päättää laatia nollapohjabudjetin. Syynä on usein se, että vakiintuneet toimintatavat halutaan kyseenalaistaa ja koetaan, että edellisten tilikausien toteutuneet luvut vaikeuttavat uusien ratkaisujen kehittämistä. Nollapohjabudjetin laatiminen on kuitenkin työlästä. Avuksi voidaan käyttää toimialatilastoja, kilpailevien yritysten taloustietoja tai jo tehdyt sopimukset asiakkaiden ja tarvarantoimittajien kanssa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 15.)

Valtuuttavasta budjetista on kyse, kun osastolle annetaan tietty summa rahaa käyttöön, mutta sen toimintaan ei puututa muuten. Päinvastaisessa tilanteessa budjettia voidaan käyttää valvontavälineenä. Budjettiluvut voidaan myös nähdä tavoitteellisina, jolloin korkeammat tuotot ovat merkitykseltään hyviä. Jos puhutaan optimoivasta budjetista, on tarkasti laskettu optimaalisimmat tulot ja menot, eikä niiden ylittämiseen tai alittamiseen ole suotavaa pyrkii. Luova budjetointi pyrkii ensisijaisesti sitouttamaan kaikki yrityksen eri tasot budjetointiprosessiin ja budjettitavoitteiden saavuttamiseen. (Alhola & Lauslahti 2000, 275.)

2.6 Budjetointiprosessi

Se, miten budjetointijärjestelmää lähdetään rakentamaan, riippuu monesta eri tekijästä. Budjetointiprosessin muotoutumiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen koko ja rakenne, vallitseva yrityskulttuuri ja johtamistyyli ja budjetointitaidot yrityksessä. Yrityksen koko ja valittu budjetointitapa vaikuttavat suuresti budjetointivaiheiden lukumäärään. Jokaisessa yrityksessä budjetointiprosessi näyttää hieman erilaiselta ja budjetille asetetaan hieman erilaisia vaatimuksia. Erilaiset odotukset ja merkitykset muotoutuvat vuosien saatossa ja niihin vaikuttavat sekä toiminta- että johtamistavat yrityksen sisällä. (Alhola & Lauslahti 2000, 274-275.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin laatimista ja siihen kuuluu olennaisena osana toimintasuunnitelmien tekeminen. Toimintasuunnitelmien kehittäminen vaatii tapahtumien ennakkointia, tavoitteiden asettamista ja erilaisten toimintavaihtoehtojen vertailua, kehittämistä ja valintaa. Inhimilliset tekijät ovat kuitenkin budjetoinnissa tärkeämpiä kuin laskennalliset menetelmät. On ratkaisevan tärkeää, että budjetin piirissä toimivat henkilöt hyväksyvät budjetin tavoitteet ja sitoutuvat niiden saavuttamiseen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 226-227.)

Budjetointiprosessi koostuu suunnitteluvaiheesta, toteutusvaiheesta ja valvontavaiheesta. Budjetissa yhdistyvät taloudelliset tavoitteet ja toimintatavoitteet. Taloudellinen tavoite ilmaistaan rahamääräisenä ja se voi olla esimerkiksi tietty sijoitetun pääoman tuottoaste. Toimintatavoite puolestaan voi tarkoittaa ennalta määrätyn myyntimäärän saavuttamista tai määrätyn toimintatavan käyttämistä. (Ikäheimo ym. 2005, 164.) Budjetti sisältää yrityksen toimintasuunnitelman, resurssit, aktiviteetit, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Yrityksen tarpeista riippuen budjettiin voi varsinaisen talousosan lisäksi liittää esimerkiksi ympäristön kuvaus ja analyysi. (Alhola & Lauslahti 2000, 272.) Budjetin suunnitteluvaiheessa tunnistetaan ja analysoidaan ympäristö ja sen muutokset. Suunnittelussa otetaan huomioon kaikki, mikä vaikuttaa yrityksen toimintaan seuraavan budjettikauden aikana ja tarvittaessa laaditaan vaihtoehtolaskelmia edullisimman vaihtoehdon löytämiseksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 99.)

Pienissä yrityksissä on tavallista, että omistaja itse hoitaa budjetoinnin, koska hän tuntee itse yrityksensä parhaiten. Omistaja voi halutessaan pyytää apua ulkopuoliselta konsultilta, kuten esimerkiksi tilintarkastajalta. Ulkopuolisen konsultin on kuitenkin vaikea hoitaa budjetointia itsenäisesti, koska ainoastaan yritystä pyörittävällä omistajalla on tarpeeksi tietoa yrityksestä budjettia varten. Omistaja vastaa itse riittävien perustietojen hankkimisesta, mutta ulkopuolinen konsultti voi auttaa vaihtoehtolaskelmien tekemisessä tai budjetin selkiyttämisessä esimerkiksi velkojia varten. (Andersson ym. 2001, 35.) Budjetointivaiheen tehtävä on tukea yrityksen ohjausta ja koordinoitua. Täsmennetyt tavoitteet ja suunnitelmat muutetaan budjettiluvuiksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 100.) Budjetti on kuitenkin enemmän kuin pelkkiä euro-määräisiä lukuja. Budjetti tulee nähdä toimintasuunnitelmana, joka käsittää yrityksen tavoitteet ja tavat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Budjetin tekovaiheessa etsitään edullisinta toimintavaihtoehtoa vertailulaskelmien ja analyysien avulla. (Alhola & Lauslahti 2000, 273.)

Budjetin kokoaminen alkaa usein myyntibudjetista. Jos kyseessä on valmistusyritys, myyntibudjetin pohjalta laaditaan valmistusbudjetti, joka puolestaan vaikuttaa ostobudjettiin. Budjetin työstäminen tapahtuu samanaikaisesti kaikilla osastoilla, jotka lisäksi vaihtavat alustavia tietoja keskenään. (Alhola & Lauslahti 2000, 279.) Budjetointityön aikataulua on tärkeää pohdita alusta asti. Lähtökohtaisesti budjetin tulee olla valmis ennen tilikauden alkua. Budjetin laatiminen etenee pääosin kuuden vaiheen kautta. Ensimmäisenä laaditaan toimintasuunni-

telmat budjettikaudelle. Tämän jälkeen laaditaan osabudjetit, joiden rakenne ja lukumäärä vaihtelevat yrityksestä toiseen. Osabudjetit kootaan pääbudjetteihin, joiden luvut vielä tarkistetaan. Budjettiehdotuksiin tehdään usein vielä tarkistuksia ja täydennyksiä, ennen kuin johto hyväksyy valmiin budjetin ennen tilikauden alkua. (Lindfors & Syvänperä 2010, 13-14.)

Budjettitarkkailu tarkoittaa toteutuneiden lukujen vertaamista asetettuihin tavoitteisiin. Pelkkä budjetoidun ja toteutuneen välisen poikkeaman toteaminen ei riitä, vaan budjetin on tarkoitus olla hyödyllinen työkalu yrityksen toiminnan ohjaamisessa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 227.) Budjettikausi pilkotaan usein pienempiin osiin seurannan helpottamiseksi. Budjettiseuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain. Kuukausittainen seuranta voidaan helpoiten toteuttaa jakamalla vuosibudjetti kahteentoista osaan. Tämä jako antaa riittävän tarkkaa tietoa yrityksen toiminnasta, jos sen tuotot ja kulut jakautuvat tasaisesti vuoden aikana. Monen yrityksen toiminnassa on kuitenkin suuria kausittaisia vaihteluita, jotka täytyy ottaa huomioon budjettiseurantaa laatiessa. (Andersson ym. 2001, 36.)

Budjettijärjestelmää rakentaessa täytyy ottaa kantaa siihen, kuinka paljon ja minkälaista tietoa halutaan budjettiseurannan tuottavan. Kuukausittaisen tai neljännesvuosittaisen seurannan yhteydessä voidaan kirjata toteutuneet luvut sekä kyseisen kauden osalta että kumulatiivisesti budjettikauden alusta asti. Budjettipoikkeama voidaan lisäksi esittää prosenttilukuna budjetoidusta summasta. Tätä suhdelukua kutsutaan indeksiksi. Jos indeksi on 100, toteutunut luku vastaa budjetoitua lukua. (Andersson ym. 2001, 36-37.) Budjettiseurannan tueksi voidaan ottaa graafinen raportointi, jossa havainnollistetaan seurattavien erien kehittyminen suhteessa budjettiin ja edellisiin tilikausiin (Lindfors & Syvänperä 2010, 12).

Yrityksen kuukausiraportointia ei säädetä lailla, joten yrityksen johto voi itse määritellä, mitä halutaan seurata kuukausitasolla. Hyvä raportointijärjestelmä on sellainen, että se antaa mahdollisimman tarkan kuvan yrityksen maksuvalmiudesta, kannattavuudesta ja vakavaraisuudesta sekä siitä, saavutetaanko asetettuja tavoitteita vai ei. Hyvä raportointijärjestelmä auttaa johtoa tarttumaan epäkohtiin nopeasti ja parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Lindfors & Syvänperä 2010, 9.) Budjettipoikkeamat voivat johtua useista eri tekijöistä. Osa budjettipoikkeamista johtuvat yrityksen ulkopuolisista syistä, kuten markkinoiden muutoksesta tai jostakin muusta yllättävästä tapahtumasta, jota ei osattu budjetointivaiheessa ennakoida. Toiset poikkeamat johtuvat yrityksen sisäisestä toiminnasta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 240.) Ensimmäiseksi kannattaa kuitenkin selvittää, johtuuko budjettipoikkeama budjetointi- tai kirjanpitovirheestä (Lindfors & Syvänperä 2010, 11).

Budjettierojen syyt voidaan luokitella eri tavoilla. Määräero syntyy, jos toteutunut erä poikkeaa määrältään budjetoidusta. Hintaero puolestaan syntyy, jos erä toteutuu erihintaisena kuin budjetissa. Samaan erään voi sisältyä sekä määrä- että hintaeroja, joten budjettipoik-

keamat on syytä analysoida tarkasti. Budjettiseurannassa kiinnitetään myös huomiota määrä- ja hintaerojen syihin. Budjettipoikkeama voi johtua ympäristön odottamattomasta muutoksesta, toiminnan suunnittelemattomasta muutoksesta, epärealistisista suunnitelmista, toimenpiteiden väärinarvioimisesta tai tietoisesta väärinbudjetoinnista. Tietoisessa väärinbudjetoinnissa on kyse siitä, että jollekin toiminnan osa-alueelle laaditaan tieteen tahtoen epärealistinen budjetti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 245-246.)

Yrittäjän vastuulla on seurata yrityksen rahaliikennettä ja pysyä ajan tasalla siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Pelkkä budjetin laatiminen ei riitä, vaan yrityksessä täytyy lisäksi toteuttaa budjettiseuranta ja budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen erojen analyysiä. Analysoimalla budjettieroja voidaan toimintatapoja muuttaa edullisempaan suuntaan. Parhaimmillaan budjetointi on kehittyvä ja ajan tasalla oleva prosessi, joka tuottaa tärkeää tietoa yrityksen toiminnasta. (Hirvonen & Nikula 2008, 189.) Seurannan tuottaman tiedon avulla yritys saa tietoa siitä, kuinka lähellä tai kaukana asetetuista tavoitteista ollaan. Seurannan tuottamasta tiedosta on hyötyä vain, jos vastuuhenkilö ymmärtää saamaansa tietoa ja osaa tulkita sitä. Jos tieto ei täytä asetettuja kriteereitä, sen avulla on vaikea kehittää toimintaa parempaan suuntaan. (Vilkkumaa 2005, 425.)

Ymmärrettävyys on mahdollisesti seurantasisällön tärkein edellytys. Seurantatieto tuleekin räätälöidä vastaanottajan mukaan. Tieto tulee esittää sellaisessa muodossa, että sen vastaanottaja ymmärtää sisällön lisäksi tiedon merkitys ja hyväksikäyttömahdollisuus. Tämä kriteeri jää usein toteutumatta, koska tiedon viimekäden käyttäjiä ei kuulla seurannan järjestämisen yhteydessä. Paras tapa varmistua seurantatiedon ymmärrettävyydestä on ruohonjuuritason ottaminen mukaan seurantajärjestelmän kehitysvaiheessa. Seurantatiedon sisältö täytyy lisäksi räätälöidä organisaatiotason mukaan. Jokaisen tulee saada sellaista tietoa mitä hän tarvitsee jokapäiväisessä työssään, mikä johtaa siihen, että tietojen yksityiskohtaisuus vaihtelee melkoisesti yrityksen johdolle tai työntekijälle tarkoitetuissa seurantatiedoissa. Seurantatiedon tulee tietenkin vastata sitä, mitä halutaan seurata. Toimintasuunnitelma sisältää tavoitteita, joiden toteutumisesta seurataan budjettiseurannan avulla. Seurannan on siis vastattava yrityksen strategisia tavoitteita. (Vilkkumaa 2005, 425-426.)

Seurantatiedon oikea-aikaisuus voi olla hankala toteuttaa. Suurissa yrityksissä tietojärjestelmät tuottavat usein tietoja nopeasti, kun taas pienissä yrityksissä tämä saattaa olla haastavampaa. Tietoa vaaditaan kuitenkin nopeasti, jotta sitä voitaisiin hyödyntää toiminnan johtamisessa. Seurantatiedon lukemishelppeus liittyy tiedon ymmärrettävyyteen. Seurantatiedon tulee olla selkeää ja helposti luettavissa. Jos samaan pakettiin yritetään mahduttaa liikaa tietoa, lopputuloksesta tulee sekava. Tiedon oikean määrän määrittelemineen onkin nykyaikana haastavaa. Jos tietoa on liikaa, päätöksenteko vaikeutuu. Yrityksessä onkin pohdittava, miten tiedon oikea kohtaaminen saadaan aikaan. Seurannan järjestämisen haaste voidaan

tiivistää siihen, että oikea ja tarvittava tieto saadaan oikeaan paikkaan oikealle henkilölle. (Vilkkumaa 2005, 426-428.)

Budjetointiprosessi koostuu suunnittelu-, toteutus- ja seurantavaiheesta. Budjetointiprosessin vaiheet voidaan myös kytkeä osaksi yrityksen muuta vuosisuunnittelua. Tilikauden jälkeen on luonnollista pysähtyä hetkeksi pohtimaan, saavutettiin tilikaudelle asetetut tavoitteet ja jos ei, miten toteutunut eroaa budjetoidusta. Jos edellinen tilikausi on loppunut vuodenvaihteessa, tällainen tarkastelu on ajankohtaista helmi-maaliskuussa, kun edellisvuoden luvut ovat kaikki tiedossa. Samalla käynnistetään seuraavan vuoden budjetointi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 234.)

Seuraava askel on tulevan budjettivuoden toimintaympäristön sekä omien suunnitelmien hahmottamista. Tässä vaiheessa eletään kevättä ja kesää, ja ennen kuin seuraavan vuoden budjetti on valmis, on jo loppusyksy. Ennen budjetin lopullista vahvistamista määritellään tavoitteille vastuuhenkilöt, ja poimitaan ne avaintulostavoitteet, joiden saavuttamista pidetään yrityksessä erityisen tärkeänä. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että sekä yrityksen johto että vastuuhenkilöt sitoutuvat budjettiin. Vastuualueiden jaon tulee olla selkeä ja resurssit sellaiset, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Budjetin seuranta, erojen analysointi ja virheiden korjaaminen ovat kaikki osa vuosittaista budjetointiprosessia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 234-235.)

Budjetointi on ennen kaikkea oppimistapahtuma. Vuosi vuodelta budjetointitapa paranee ja samalla budjetin merkitys johtamisvälineenä kasvaa. Onnistuakseen budjetointi vaatii tuekseen osaavan taloushallinnon ja hyvän laskentajärjestelmän. Tunnusluvut ja niiden mittarit täytyy valita huolella jotta varmistutaan siitä, että ne mittaavat haluttuja asioita mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Budjetoinnin kuuluu kuitenkin ennen kaikkea olla yksinkertaista. Liian monimutkaiset laskentakaaviot ja jäykkä työnjako estävät tavoitteiden saavuttamisen. Hyvä laskentajärjestelmä, avainhenkilöiden aktiivinen asenne ja täsmällinen ja nopea seurantajärjestelmä takaavat menestyksekkään budjetointiprosessin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 235.)

3 Budjetointijärjestelmän osatekijät

Budjetointia varten kerätään tietoa yrityksen eri osa-alueista ja siksi budjetointityö aloitetaan usein osabudjeteista (Lindfors & Syvänperä 2010, 17). Osabudjettien tiedot puolestaan kootaan yrityksen pääbudjetteihin, jotka ovat tulos- ja rahoitusbudjetti (Jyrkkiö & Riistama 2008, 236). Pää- ja osabudjettien välinen yhteys syntyy, kun osabudjettien luvut siirretään pääbudjetteihin: myyntibudjetin luvut tulevat tulospudjetin myyntiriville ja ostobudjetin luvut taas ostojen riville. Rahoitusbudjettia varten tulospudjetin suoriteperusteiset luvut muu-

tetaan maksuperusteisiksi. (Ikäheimo ym. 2005, 166.) Vaikka budjetointijärjestelmän yksityiskohdat ovat hyvin yritys- ja toimialasidonnaisia, on myös olemassa yleisiä piirteitä jotka sisältyvät lähes kaikkiin budjetointijärjestelmiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 236.)

Osabudjetteja varten laaditaan aputaulukoita, joista tiedot voidaan helposti siirtää tulosbudjettiin (Lindfors & Syvänperä 2010, 17). Osabudjetit laaditaan usein yrityksen keskeisille toimintoille, jolloin ne peilaavat yrityksen rakennetta ja toimialaa. Osabudjetteja voidaan laatia esimerkiksi myynnille, ostoille, valmistukselle, varastolle ja investoinneille. Alabudjettien budjettirungot vaihtelevat tarkoituksen mukaan, joten esimerkiksi myyntibudjetti voidaan rakentaa tuotteiden tai tuoteryhmien mukaan tai se voi perustua maantieteelliseen alueeseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 236.)

Budjetointijärjestelmän käsite pitää sisällään budjetoinnissa ja budjettitarkkailussa käytetyt toimintasuunnitelmat. Budjetointijärjestelmä kattaa budjettivastuun ja budjetointitehtävien jaon, ohjeet budjetoinnissa käytettävien tietojen keräämiseen sekä tiedot käytettävistä lomakkeista ja raportointijaksoista. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 227.) Budjetointijärjestelmästä ilmenee valittu budjetointimenetelmä (demokraattinen, autoritaarinen tai yhteistyömenetelmä) sekä budjetointijärjestelmän yleinen kuvaus, josta käy ilmi millaisia budjetteja yrityksellä on käytössään ja miten ne kytkeytyvät toisiinsa (Alhola & Lauslahti 2000, 273). Budjettikausi on se ajanjakso, jonka aikana kertyneet tuotot ja kulut ovat budjetin tavoitelukuina. Budjetin käyttötarkoitus vaikuttaa budjettikauden pituuteen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 229.) Budjettikausi on usein sama kuin yrityksen tilikausi ja näin ollen tulosbudjetti laaditaan useimmiten vuodeksi kerrallaan. Kahdentoista kuukauden ajanjaksoa seurataan lisäksi kuukausittain tai neljännesvuosittain, jolloin pystytään tarvittaessa muuttamaan toimintasuunnitelmia jo budjettikauden aikana. (Andersson ym. 2001, 36.)

Budjetointityö kannattaa aloittaa aikaisemmin toteutuneiden lukujen merkitsemisestä budjettilomakkeisiin. Kirjanpito-ohjelmasta saatava tuloslaskelma voidaan käyttää pohjana tulosbudjetille. Excel-ohjelmaan rakennettu budjettipohja voi sisältää viimeksi päättäneen tilikauden lisäksi kuluvan tilikauden luvut tiettyyn päivämäärään saakka. Budjettipohjaan lisätään ennuste kuluvan tilikauden lopun luvuista, jolloin saadaan koko tilikaudelle luvut. (Lindfors & Syvänperä 2010, 15.)

3.1 Myyntibudjetti

Budjetin teko aloitetaan usein myynnistä, koska useimmissa yrityksissä se on toimintaa eniten rajoittava tekijä. Arviot seuraavan budjettikauden myynnistä vaikuttavat suuresti useaan yritystoiminnan osa-alueeseen. Ennusteet nousevasta tai laskevasta myynnistä vaikuttavat esimerkiksi suoraan valmistustoimintaan, jolloin kapasiteettia täytyy joko nostaa tai laskea. Ase-

tetut tavoitteet ja strategiat ohjaavat myyntibudjetin tekoa. Budjetin pohjana voidaan käyttää nykyistä myyntiä, ennusteita tulevasta myynnistä tai alan yleisiä myyntitrendejä. Tulevaa myyntiä ennustettaessa täytyy ottaa huomioon useita erilaisia tekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi oletukset hintakehityksestä ja asiakkaiden taloudellisesta tilanteesta, strategiset toimenpiteet, kuten esimerkiksi asiakasvalinnat ja niiden seuraukset myyntivolyymiin ja keskihintaan, hinnoittelussa tapahtuvat muutokset sekä uusien tuotteiden vaikutus myyntimääriin. Myyntimääriin vaikuttavat lisäksi yrityksen sisäiset asiat, kuten muutokset kapasiteetissa, ja ulkoiset asiat, kuten muutokset trendeissä. (Alhola & Lauslahti 2005, 107-108.) Lisäksi myyntibudjetti voidaan pilkkoa eri tavoin. Se voidaan laatia asiakkaittain, asiakasryhmittäin, henkilöittäin, yksiköittäin, tuotteittain tai tuoteryhmittäin. (Lindfors & Syvänperä 2010, 27.)

Myyntibudjetin laatiminen vaatii sekä ennustamistaitoa että kykyä vaikuttaa omien tuotteiden kysyntään. Tekijät jotka vaikuttavat tuotteiden kysyntään voidaan jakaa kahteen kategoriaan, eli niihin joihin voi vaikuttaa ja niihin joihin ei voi vaikuttaa. Yritys voi itse ainakin osittain vaikuttaa sellaisiin tekijöihin, kuten tuotteiden hintaan ja laatuun, tuotevalikoimaan ja tuotteiden saatavuuteen. Yritys voi lisäksi päättää erilaisista linjauksista koskien asiakkaita tai markkinoita. Asiakkaiden käytettävissä oleva rahan määrä, kausivaihtelut ja kilpailutilanne ovat puolestaan asioita, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 108.) Myyntimäärien ennakoimiseen voidaan käyttää kahta erilaista taktiikkaa. Ensimmäinen tapa on ennustaa nykyisten asiakkaiden tai asiakasryhmien ostot sekä ennakoitujen uusien asiakkaiden ostot. Tästä yhteissummasta vähennetään pois jäävien asiakkaiden ostot. Toinen tapa on ennakoida alan kokonaiskysyntä ja arvioida oma markkinaosuus. Tulevat myyntimäärät budjetoidaan tämän markkinaosuuden mukaan. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 232.)

Sen jälkeen, kun myyntimäärä on alustavasti budjetoitu, budjetoidaan hinnat. Hinnoittelun tulee perustua huolelliseen analyysiin ja apuna voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Markkinatilanne ja kilpailevat tuotteet asettavat usein raamit joiden puitteissa tuote voidaan hinnoitella. Erilaisia hintavaihtoehtoja verrataan keskenään, ottaen huomioon tuotteen valmistuskustannukset ja arvioidut myyntimäärät. Myyntitulojen täytyy kattaa sekä tuotteista aiheutuneet ostokulut että yrityksen kiinteät, eli myynnistä riippumattomat, kulut (Hirvonen & Nikula 2008, 180). Vertaamalla myyntikatteita ja -määriä valitaan paras hintavaihtoehto. Jos yrityksellä on runsaasti erilaisia tuotteita myynnissä, voidaan tällaiset hinnoittelulaskelmat tehdä muutaman päätuotteen osalta. Uusien tuotteiden hinnoitteluun kannattaa erityisesti panostaa. Hintojen analysoinnissa on lisäksi otettava huomioon erilaisia myynninoinikaisueriä, kuten arvonlisä- ja valmisteverot sekä vuosi- ja paljousalennukset. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 232- 233.)

3.2 Ostobudjetti

Yrityksen kustannusbudjettien laatuun ja sisältöön vaikuttavat organisaation rakenne ja johtamisjärjestelmä. Ostobudjetti on yksi yleisessä käytössä oleva kustannusbudjetti, muita ovat esimerkiksi logistiikka- ja markkinointikustannusbudjetit. (Alhola & Lauslahti 2005, 111.) Ostobudjetin perustana voidaan käyttää tavoiteltu myyntikateprosentti. Myyntikate saadaan vähentämällä muuttuvat kulut liikevaihdosta. Muuttuvat kulut aiheutuvat tuotteiden hankinnasta tai valmistuksesta ja pelkän ostohinnan lisäksi niihin lasketaan myös muun muassa ostorahdit, tullit ja kuljetusvakuutukset. Kokonaisbudjettia varten täytyy lisäksi huomioida varaston muutos. (Lindfors & Syvänperä 2010, 28-29.)

Budjettia laatiessa yrittäjä joutuu ennakoimaan niin ostojen määrän, kuin ostohintojen suuruuden (Hirvonen & Nikula 2008, 179). Aineksia ei hankita samassa tahdissa kuin valmiita tuotteita myydään, vaan niitä joudutaan varastoimaan. Ostojen määrä ja ajankohta vaikuttavat ostobudjetin lisäksi myös rahoitusbudjettiin. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 235.) Varastojen kasvattaminen vaatii korkeampaa ostovolyyymiä ja lisääntyntä rahoitusta, kun taas varastojen pienentäminen vähentää sekä ostojen että rahoituksen tarvetta. (Alhola & Lauslahti 2005, 111.) Aikaisemman kokemuksen ja toimintasuunnitelmien avulla koko vuoden ostobudjetti jaetaan eri kuukausille (Lindfors & Syvänperä 2010, 30).

3.3 Kiinteiden kulujen osabudjetti

Kiinteiden kulujen budjetoinnissa lähdetään usein liikkeelle edellisen tilikauden toteutuneista luvuista. Seurannan helpottamiseksi kiinteiden kulujen budjetoinnissa kannattaa pohjana käyttää yrityksen tilikarttaa. Joissakin tapauksissa kannattaa harkita tilikartan erien yhdistelemistä, tai uusien erien lisäämistä seurannan helpottamiseksi. Jos yritys on nuori tai toiminta kasvaa nopeasti, edellisen tilikauden luvut eivät yksinään anna tarpeeksi hyvää kuvaa yrityksen kulurakenteesta. Tästä syystä budjetin laatijalla tulee olla kaikki tieto budjettikauden tapahtumista laskelmia varten. (Syvänperä & Lindfors 2014, 39.)

Henkilöstökulut voivat olla osa muuttuvia tai kiinteitä kuluja tai sekä että. Henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta voi olla suuri, etenkin palveluja tuottavassa yrityksessä. Lisäksi palkkoihin sisältyvät sivukulut ovat merkittävä menoerä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 33.) Henkilöstöbudjetti on toimintasuunnitelma, jossa otetaan huomioon tulevaisuuden tavoitteiden vaikutus henkilöstön määrään ja laatuun. Henkilöstö muodostaa tärkeän voimavaran yrityksille, joten sen suunnitteluun kannattaa panostaa. Henkilöstöbudjetista selviää, kuinka monta työntekijää yrityksellä on, tarvitseeko henkilökuntaa lisätä tai vähentää budjettikauden aikana tai pitääkö henkilökuntaa kouluttaa. Henkilöstösuunnitelman avulla voidaan lisäksi kartoittaa,

mihin toimenpiteisiin yrityksen tarvitsee ryhtyä säilyttääkseen nykyiset työntekijät tai palkataksaan uusia työntekijöitä. (Vilkkumaa 2005, 401.)

3.4 Tulobudjetti

Tulobudjetti sisältää kaikki tilikaudelle kuuluvat tulot ja menot. Tulobudjetti laaditaan tästä syystä suoriteperusteisena niin kuin yrityksen tilinpäätöskin. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa tulo tai meno kirjataan sille kuukaudelle, jolloin se on tosiasiaa tapahtunut, eikä maksuajankohdalla ole merkitystä. (Lindfors & Syvänperä 2010, 17.) Tulobudjettiin kootaan osabudjettien tuotot ja kustannukset, jolloin nähdään täyttyvätkö budjetin tuottovaatimukset. Jos tuottovaatimukset eivät täyty, joudutaan osabudjetteja ja niiden perustana olevia toimintasuunnitelmia tarkistamaan. Yhden osabudjetin muuttaminen saattaa aiheuttaa muutoksia myös toisiin osabudjetteihin, jolloin budjetit joudutaan käymään läpi useamman kerran. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 238.)

Tulobudjetin avulla yritetään ennakoida samat erät kuin tuloslaskelmassakin, joten helpointa on laatia tulobudjetti tuloslaskelman muotoon. Tulobudjetti ennakoi seuraavan budjettikauden tuotot ja kulut sekä taloudellisen tuloksen. (Hirvonen & Nikula 2008, 176.) Tuloslaskelmakaavan käyttäminen auttaa hahmottamaan miten yrityksen tulos muodostuu ja sen avulla pystyy esimerkiksi suunnittelemaan ja johtamaan kannattavuutta (Alhola & Lauslahti 2005, 117). Jos edellisen tilikauden tuloslaskelmaa ei ole, voidaan käyttää kuluvan vuoden tuloslaskelmaa. Aiempien tilikausien tietoja kannattaa käyttää suunnittelun pohjana ja niitä kannattaa käyttää myös lähtökohtana yrityksen tavoitteiden asettamisessa. Jos aikaisempia tilikauusia ei ole olemassa, yrittäjän omat arviot ja näkemykset yrityksen tulevasta toiminnasta toimivat budjetin perustana. (Hirvonen & Nikula 2008, 176.)

Tulobudjetti perustuu budjettiehtoihin. Tulobudjettia varten käydään läpi kaikki tuotto- ja kuluerät ja päätetään yrityksen tavoitteet niiden osalta. Nämä tavoitteet ja ulkoiset olosuhteet muodostavat budjettiehdot. Budjettiehdot laaditaan kirjalliseen muotoon jolloin niitä kutsutaan budjetointiperusteiksi. Tulobudjetin laatimista varten tarvitaan runsaasti tietoa yrityksen eri osa-alueista. Nämä perustiedot ovat esimerkiksi myynnin, tuloksen ja hinnoittelun tavoitteet ja arviot yrityksen menoista, kuten esimerkiksi ostohinnoissa ja palkoissa tapahtuvat muutokset. Budjettiin vaikuttavat myös yrityksen ulkopuoliset seikat, kuten muutokset asiakaspohjassa, markkinoissa, hintakehityksessä ja yhteiskunnassa yleensä. (Andersson ym. 2001, 32.)

Hyvä lähtökohta yrityksen tulobudjettia laatiessa on yrityksen tulevien kustannusten ennakointi. Yrityksen kustannukset, ja sitä myöten kulurakenne, ovat suhteellisen helposti selvitettävissä, koska monet menoerät ovat etukäteen tiedossa. Jo yritystä perustettaessa voi-

daan selvittää esimerkiksi tulevien toimitilojen vuokran määrä ja puhelin- ja sähkösopimusten kustannukset. Yrityksen kannattavuuden kannalta on tärkeää ottaa huomioon mahdollisimman monta kuluerää, jotta ikäviltä yllätyksiltä vältytään. (Hirvonen & Nikula 2008, 178.) Kun kaikki erät on merkitty tulosbudjettiin, lasketaan vielä tilikaudelle kuuluvat verot. Jos yrityksellä on tuloja tai menoja, joiden käsittely eroaa kirjanpidossa ja verolainsäädännössä, verotettava tulosta on oikaistava verotuksen sääntöjen mukaiseksi ennen yhtiön verojen laskemista. Osakeyhtiö maksaa veroa 20 prosenttia verotettavasta tulosta. (Syvänperä & Lindfors 2014, 42.)

Kun tulosbudjettiin on siirretty kaikki erät, on aika tarkastella tätä ensimmäistä versiota. Tässä vaiheessa päädytään usein tekemään muutoksia tulosbudjettiin, jotta se vastaisi paremmin asetettuja tavoitteita. Tulosbudjetin luvut kannattaa asettaa rinta rinnan edellisen ja nykyisen tilikauden ennustettujen lukujen kanssa. Tällä tavalla yrityksen tuloksen kehittymistä on helppo nähdä. Lisäksi kannattaa esittää jokainen tulosbudjetin erä prosentteina liikevaihdosta, koska prosentuaalisia lukuja on helpompi käsittää kuin euromääriä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 44.)

3.5 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetti, toiselta nimeltään kassabudjetti, laaditaan tulosbudjetin pohjalta (Hirvonen & Nikula 2008, 183). Koska rahoitusbudjetissa seurataan yrityksen rahaliikennettä, hinnat täytyy muuttaa arvonlisäverollisiksi (Lindfors & Syvänperä 2010, 18). Rahoitusbudjetti ennakoii rahan kulkua yrityksessä ja sen avulla pyritään ennakoimaan, riittävätkö yrityksen rahat. Rahoitusbudjetti laaditaan maksuajankohdan mukaan, joten sen avulla voidaan ennustaa, joutuuko yritys esimerkiksi ottamaan lainaa kulujensa kattamiseksi. Ennakoimalla rahan kulkua yrityksessä pystytään parhaimmassa tapauksessa ennakoimaan ongelmat maksuvalmiudessa, jolloin niihin voidaan varautua hallitusti ja edullisesti. (Hirvonen & Nikula 2008, 183.) Rahoituksen riittävyyden varmistamisen lisäksi rahoitusbudjetin tehtävä on optimoida yrityksen rahavarojen käyttö. Tähän kuuluvat likvidien varojen tuoton maksimoiminen ja korkokustannusten minimoiminen. Tähän pyritään lyhentämällä asiakkaille annettavat maksuajat, neuvottelemalla pitkät maksuajat omilta toimittajilta, tekemällä investoinnit oikea-aikaisesti ja nopeuttamalla varaston kiertoa. (Alhola & Lauslahti 2005, 118.)

Rahoitusbudjetti osoittaa yrityksen maksuvalmiuden tilanteen. Rahoitusbudjettia laadittaessa puhutaan kassaanmaksuista ja kassastamaksuista. Näiden välinen ero on joko yli- tai alijäämää. Maksuvalmiuteen vaikuttavat yrityksen likvidit varat, eli käteisvarat ja pankkitalletukset. Tyypillistä kassaanmaksuille ja kassastamaksuille on, että ne jakautuvat epätasaisesti. Näin ollen kannattamattomallakin yrityksellä voi kausittain olla maksuvalmiuslujäämiä ja kannattavakin yritys voi ajoittain kärsiä maksuvalmiusalijäämistä. Tämä on varsinkin kasvavi-

en yritysten kompastuskivi, koska investoinnit syövät varoja ennen kuin niistä saadaan tuloa. Maksuvalmiuden muutokset eivät siis kuvasta yrityksen kannattavuutta. Yrityksen tulee pyrkiä kasvattamaan maksuvalmiusvarantojaan. Tilapäinen maksuvalmiusaliäämä ei kaada yritystä, jos aliäämä voidaan kuitata varantojen avulla. Jos yrityksellä ei ole tarpeeksi likvidejä varoja menojen kattamiseksi, se voidaan joutua lakkauttamaan. Vaihtoehtoisesti voidaan etsiä yritykselle sijoittajia tai lainata tarvittavat varat muualta. Lainaraha tarkoittaa kuitenkin myös korkokuluja, jotka pienentävät tulosta. (Andersson ym. 2001, 37-38.)

Laatimalla rahoitusbudjetti pyritään varmistamaan, että yritys selviää kaikista maksuistaan budjettikauden aikana. Rahoitusbudjettia varten kerätään tietoa kassaan- ja kassastamaksuista osabudjettien avulla. Ensimmäiseksi selvitetään myynneistä kertyvät kassaanmaksut. Tällöin pitää huomioida miten myynnistä saatavat tulot kertyvät kassaan, eli kuinka suuri prosentti kohdekuukauden myynnistä saadaan kassaan saman kuukauden aikana ja kuinka suuri prosentti myynnistä kertyvistä tuloista saadaan puolestaan seuraavien kuukausien aikana. Osastoista aiheutuvien kassastamaksujen ajankohdat selviävät maksuaikojen ja maksuehtojen perusteella. Ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut sekä arvonnalisä- ja valmisteverot erääntyvät yleensä maksettaviksi eri kuukautena kuin niitä vastaavat tuotot ja kulut ovat syntyneet. Toiset menot, kuten monet toimistomenot ja palkat, aiheuttavat puolestaan kassastamaksuja suunnilleen samaan tahtiin kuin ne syntyvät. Osabudjetit sisältävät lisäksi menoja, jotka eivät aiheuta kassastamaksuja ollenkaan, kuten esimerkiksi laskennalliset korot ja poistot. Osabudjetit eivät puolestaan sisällä rahoitustapahtumia, mutta rahoitusbudjetissa ne täytyy ottaa huomioon. Lainojen nosto, lainojen lyhennykset ja voitonjako näkyvät kaikki rahoitusbudjetissa joko kassaan- tai kassastamaksuina. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 238-240.)

Rahoitusbudjetti laaditaan siis tulosbudjetin pohjalta ja se tehdään usein kuukausitasolla, joskus jopa päivä- tai viikkotasolla. Rahoitusbudjetista selviävät lopulliset korkotulot ja -menot tuloslaskelmaa varten. Rahoitusbudjetti on lisäksi kiinteässä yhteydessä taseeseen. Taseesta selviävät edelliseltä tilikaudelta siirtyvät kassaan- ja kassastamaksut. Siirtyviä kassastamaksuja ovat esimerkiksi osingot, verot, palkat ja ostovelat. Taseesta käy myös ilmi siirtyvät saatavat. (Alhola & Lauslahti 2000, 295-298.) Rahoitusbudjetin alkuun merkitään yrityksen kaikki likvidit varat. Rahoitusbudjetin avulla lasketaan kohdekuukauden aikana tapahtuvat muutokset kassavarannoissa, ja kun ne lisätään rahoitusbudjetin alkusaldoon, saadaan kohdekuukauden loppusaldo. (Lindfors & Syvänperä 2010, 49.)

Arvonnalisävero on yrityksen kannalta niin sanottu läpikulkuerä, joka ei vaikuta yrityksen tulokseen. Näin ollen sitä ei huomioida tulosbudjetissa, mutta rahoitusbudjettiin se vaikuttaa. Arvonnalisävero lisätään tuotteiden myyntihintoihin ja kertynyt arvonnalisävero kuuluu verottajalle. Koska yrityksen tekemät ostotkin sisältävät arvonnalisäveroa, niistä kertynyt maksettu arvonn-

lisävero vähennetään myynnistä kerätyn arvonlisäveron summasta. Erotus tilitetään verottajalle. (Hirvonen & Nikula 2008, 184.)

Tulosbudjetti sisältää eriä, joihin pitää rahoitusbudjettia varten lisätä arvonlisäveron osuus. Tällaisia eriä ovat esimerkiksi myynnit ja ostot, sekä kiinteisiin kuluihin kuuluvia eriä, kuten sähkö, puhelinkulut ja toimistokulut. Rahoitusbudjettiin lisätään lisäksi kaluston hankintakulut arvonlisäveroineen. (Hirvonen & Nikula 2008, 186-187.) Ainoastaan sellaiset kuluerät, joista yritys ei saa tehdä arvonlisäverovähennystä, esitetään tulosbudjetissa arvonlisäverollisina (Lindfors & Syvänperä 2010, 17). Kohdekuukauden arvonlisävero tilitetään verottajalle sitä seuraavan kuukauden aikana, eli esimerkiksi tammikuun arvonlisäverovelka lasketaan ja tilitetään verottajalle maaliskuussa (Hirvonen & Nikula 2008, 186-187).

Yrityksen vastuulla on huolehtia siitä, että verot ja maksut tilitetään valtiolle. Arvonlisäveron lisäksi tällaisia maksuja ovat esimerkiksi ennakonpidätys ja työnantajan sosiaaliturvamaksu. Työntekijän bruttopalkan perusteella työnantaja tilittää ennakonpidätyksen veroviranomaisille. Työnantajan kuluksi tulee siis työntekijän bruttopalkka, josta osa maksetaan työntekijälle ja osa valtiolle. Yritys maksaa lisäksi työnantajan sosiaaliturvamaksun valtiolle. Sosiaaliturvamaksun suuruuteen vaikuttaa kaikkien maksettujen palkkojen yhteissumma. Näiden lisäksi työnantajalla on muitakin sosiaalimenoja, kuten esimerkiksi eläkemaksut ja vakuutukset. (Andersson ym. 2001, 38-39.)

Työntekijälle maksettava palkkasumma saadaan, kun rahapalkasta vähennetään ennakonpidätys, palkansaajan TyEL- ja työttömyysvakuutusmaksut sekä muut mahdolliset maksut. Palkkakirjanpidosta selviää näiden maksujen keskimääräinen kuukausittainen summa. Palkkoihin liittyvät eläkevakuutusmaksut maksetaan yrityksen valitsemaan eläkevakuutusyhtiöön. TyEL-maksuja maksetaan joko ennakkolaskujen tai kuukausittaisten tilitysten mukaan. Ennakkomaksut perustuvat edelliseen vuosi-ilmoitukseen ja mahdollisiin muutossilmoituksiin. Eläkevakuutusmaksut voidaan myös maksaa kuukausittain todellisten palkkasummien mukaan. Lopullinen eläkevakuutusmaksu lasketaan vuoden lopussa tehdyn vuosi-ilmoituksen mukaan. Eläkevakuutusyhtiön laskuihin sisältyvät sekä työnantajan että palkansaajan osuudet. (Syvänperä & Lindfors 2014, 57-59.) Muut lakisääteiset vakuutukset maksetaan yrityksen valitsemaan tapaturmavakuutusyhtiöön. Maksut määräytyvät edellisen vuosi-ilmoituksen mukaan, ellei muuta ole ilmoitettu. Lopulliset maksut määräytyvät vuosi-ilmoituksen mukaan. Työttömyysvakuutusmaksusta tulee erillinen ennakkolasku palkansaajien osalta. (Syvänperä & Lindfors 2014, 59.)

3.6 Budjettiseuranta

Budjettiseurannan tehtävä on verrata budjetoituja lukuja toteutuneisiin lukuihin. Jos eroja havaitaan, poikkeamia täytyy lisäksi analysoida. Yksi yleinen keino seurannan järjestämiseksi on luottaa yrityksen laskentajärjestelmän tuottamaan tietoon, eli käytännössä usein kirjanpitojärjestelmään ja sen raportteihin. Laskentajärjestelmän vastuuhenkilö, usein kirjanpitäjä tai tilitoimisto, tuottaa raportteja yritysjohdolle sovituin aikavälein. Jälkikäteen tapahtuvaa tarkkailua kannattaa yhdistää ennakoivaan valvontaan, jolloin budjettieroja pyritään havaitsemaan jo budjettikauden aikana. Jos näyttää siltä, että budjetoidut luvut eivät tule toteutumaan, voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin jo budjettikauden aikana. (Syvänperä & Lindfors 2014, 76.)

Millaisia seurantaraporttien sitten tulisi olla? Tähän ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, vaan jokaisen yrityksen raportointijärjestelmä rakennetaan vastaamaan yrityksen ainutlaatuisia tarpeita. Budjettiseurantaa rakentaessa joutuu ottamaan kantaa monenlaisiin asioihin. Raporttien tietosisältöä, yksityiskohtaisuutta, tiheyttä, ulkoasua ja välitystapaa ovat kaikki asioita joista kootaan yrityksen tarpeita vastaava seurantajärjestelmä. Nykypäivänä tietojen runsaus on suurempi ongelma kuin niukkuus, joten yrityksen täytyy pitää huolta siitä, että pitäydytään ainoastaan hyödyllisissä asioissa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 77.)

Raporttien tietosisällön jaksottamisen tulee vastata budjetoitujen lukujen jaksottamista, jotta nämä olisivat suoraan vertailukelpoisia. Budjettiseurantaan voidaan lisäksi liittää erilaisia prosentti- tai tunnuslukuja, koska niiden avulla on joskus helpompi huomata eroavaisuuksia budjetoidun ja toteutuneen välillä. Raporttien yksityiskohtaisuudelle asetetaan erilaisia vaatimuksia riippuen siitä, kuka raportteja lukee. Yritysjohtoa kiinnostaa kokonaiskuva ja isot linjaukset, kun taas myyntihenkilökunta tarvitsee työssään jopa tuotekohtaisia lukuja. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, raporttien tiheysvälin tulee vastata budjetoidun kauden pituutta. Seurantaraportista olisi hyvä ilmetä seurantakauden lukujen lisäksi tilikauden aikana kumuloituneet luvut ja lisäksi edellisen tilikauden vastaavan ajanjakson luvut. Näin yrityksen kehityssuunta on helposti havaittavissa. Jos raportteihin vielä jätetään tilaa sanallisille kommenteil- le, nekin tulevat dokumentoiduksi, ja jälkeenpäin voidaan todeta, auttoivatko aikaisemmat toimenpiteet vai ei. Budjettiseurannan ei koskaan ole tarkoitus etsiä syyllistä budjettipoikkeamiin, vaan seurantaraportit on syytä nähdä välineinä, jotka auttavat yritystä kehittymään parempaan suuntaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 77-78.)

Pk-yrityksissä tulosbudjettia seurataan yleisesti kirjanpitoraporttien avulla. Kassabudjetin seurantaan voidaan käyttää kassanhallintaohjelmaa tai Microsoft Excel - taulukkolaskentaohjelmaa. Yleensä yritykset seuraavat tulosbudjettia kuukausitasolla. Silloin

täytyy huomioida kirjanpitoraporttien aikataulu. Jos kirjanpidon kuukausiraportit valmistuvat vasta arvonlisäveron tilittämisen myötä, saadaan kohdekuukauden raportti puolitoista kuukautta myöhässä. Jotta kuukausiraporteista saadaan kaikki hyöty irti, raportteja täytyy päästä tutkimaan mahdollisimman nopeasti kohdekuukauden loppumisen jälkeen. Kassabudjettia ei voi seurata suoraan kirjanpidon raporteista, koska kassabudjetin luvut sisältävät arvonlisäveron ja se on laadittu maksuperusteisesti. (Syvänperä & Lindfors 2014, 79-83.)

3.7 Budjetointiohjelmistot

Ennen budjetointityön aloittamista päätetään millä ohjelmalla budjettipohjat luodaan ja missä muodossa budjettiluvut syötetään ohjelmaan. On olemassa erilaisia budjetointia varten kehitettyjä ohjelmia, joiden avulla voidaan tehdä budjettisimulaatioita. Budjettisimulaatiossa erilaisia budjettilukuja syöttämällä voidaan kokeilla miten erilaiset vaihtoehdot vaikuttavat budjetin loppusummaan. Jotkut kirjanpito-ohjelmat sisältävät budjetointitoiminnon, jolloin kannattaa tarkistaa, missä muodossa syötettyjen lukujen tulee olla. (Lindfors & Syvänperä 2010, 16.)

Excel-taulukkoita käytetään budjetoinnissa yleisesti. Exceliä käytettäessä tulee kiinnittää erityistä huomiota laskukaavioihin ja niiden suojaamiseen. Virheelliset laskukaavat ovat varsin yleisiä ja ne voivat aiheuttaa ikäviä yllätyksiä. Laskukaavoja kannattaa tarkistaa tarkistuslaskelmien avulla, jotta mahdolliset virheet huomattaisiin heti. (Lindfors & Syvänperä 2010, 16.)

4 Budjetointijärjestelmän luominen toimeksiantajayritykselle

Tässä luvussa kerron, miten käytännön budjetointityö eteni yrityksessä. Käytäntö perustuu budjetoinnin teorialle, jota ilman olisi ollut haastavaa edetä. Alkutilanteen kartoittamisen jälkeen yrityksessä päätettiin, mikä budjetointimenetelmä ja -tapa sopi sille parhaiten tällä hetkellä. Budjetointiprosessiin kuuluu kolme vaihetta, eli suunnittelu, toteutus ja seuranta, ja nämä käytiin läpi myös toimeksiantajayrityksen kanssa. Jokaisessa yrityksessä asetetaan erilaisia odotuksia budjetoinnille, joten lopussa on hyvä käydä läpi millaisia odotuksia budjetoinnille voi asettaa, ja mitkä odotukset toimeksiantajayrityksen budjetointijärjestelmä täytti.

4.1 Alkutilanne

Otin yhteyttä toimeksiantajayritykseen ensimmäisen kerran syksyllä 2014 ja pienen pohdinnan jälkeen opinnäytetyön aiheeksi valikoitui budjetointi. Yrityksen toinen tilikausi oli juuri alkanut, joten tavoitteeksi asetettiin budjetin tekeminen yrityksen kolmannelle tilikaudelle. Yrityksessä ei ole aikaisemmin käytetty budjettia, mutta ensimmäisen tilikauden kirjanpidon

kuukausiraportit olivat käytettävissä. Näiden lisäksi sain toisen tilikauden kuukausittaiset kirjanpidon raportit käyttööni sitä mukaan, kun ne valmistuivat. (Yrityksen omistajat A ja B 2014, henkilökohtainen tiedonanto.) Koko opinnäytetyöprosessin aikana olemme olleet tiiviisti yhteydessä sähköpostin avulla.

Päätin aloittaa opinnäytetyöskentelyn budjetoinnin teoriaosuudesta, jonka jälkeen tein budjettien laskukaavat Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa käyttäen. Työn edistyessä huomasin että en ole luomassa ainoastaan yhtä budjettia, vaan kokonaisen budjetointijärjestelmän, johon kuuluu osa- ja pääbudjetit, budjettiseurannan järjestäminen ja kirjallinen budjetointiohje yrityksen käyttöön.

4.2 Budjetointimenetelmä ja budjetointitapa

Budjetointimenetelmän valintaan vaikuttavat monet yrityksen sisäiset asiat, kuten esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne, yrityksen koko ja käytössä oleva aika. Budjetointimenetelmiä on kolme erilaista: autoritaarinen menetelmä, demokraattinen menetelmä ja yhteistyömenetelmä. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Budjetointimenetelmistä puhuttaessa niihin voidaan myös yhdistää elinkaariajattelu. Sen mukaan sekä yrityksen koko että ikä vaikuttavat yrityksen käytössä olevaan budjetointimenetelmään. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 242.) Elinkaariajattelun mukaan pienelle ja nuorelle yritykselle sopii parhaiten autoritaarinen menetelmä, kuten myös toimeksiantajayrityksen kohdalla. Autoritaarisessa budjetointimenetelmässä yrityksen johto määrittää budjetin, mikä sopii pienelle yritykselle jonka johto on parhaiten perillä yrityksen asioista. Yrityksen koon kasvaessa johto ei enää pysty pitämään kaikkia lankoja omissa käsissään, jolloin autoritaarisesta menetelmästä ehkä halutaan luopua. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 242.) Toimeksiantajayrityksessä, jossa on kaksi omistajaa eikä muita työntekijöitä, autoritaarinen budjetointimenetelmä oli luonnollinen valinta.

Yrityksillä on käytettävissään erilaisia tapoja toteuttaa budjetointia. Budjetti voi olla luonteeltaan kiinteä, tarkistettava, rullaava, liukuva tai nollapohjabudjetti. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.) Toimeksiantajayrityksessä päädyttiin käyttämään kiinteätä budjettia ainakin ensimmäisen budjettikauden aikana (Omistaja A, sähköpostiviesti 15.12.2015). Kiinteä budjetti laaditaan yleensä koko tilikaudeksi kerrallaan, ennen tilikauden alkua. Tilikauden jälkeen toteutuneita lukuja verrataan budjetoiuihin. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

Tarkistettava budjetti laaditaan samalla tavalla kuin kiinteä budjetti, mutta siihen tehdään tarkistuksia tilikauden kuluessa, esimerkiksi neljännesvuosittain. Tarkistettavan budjetin vahva puoli on se, että olosuhteiden mahdolliset muutokset huomioidaan jo tilikauden aikana.

(Lindfors & Syvänperä 2010, 14.) Riippuen ensimmäisen budjettikauden kokemuksista, kohdeyritys saattaa jatkossa siirtyä kiinteästä budjetista tarkistettavaan budjettiin. Luonnolliselta tuntuva tarkistusväli on puolivuositain, uusien tuotteiden julkaisemisen myötä. (Omistaja A, sähköpostiviesti 15.12.2015.)

4.3 Budjetointiprosessin vaiheet

Budjetointiprosessi koostuu suunnitteluvaiheesta, toteutusvaiheesta ja valvontavaiheesta (Alhola & Lauslahti 2000, 272). Kuten aikaisemmin jo ilmeni, budjetointijärjestelmän rakentamiseen vaikuttavat monet eri seikat. Yrityksen koko ja rakenne, yrityskulttuuri ja yrityksessä olevat budjetointitaidot, vaikuttavat jokainen osaltaan siihen, kuinka monta vaihetta budjetointiprosessi sisältää. (Alhola & Lauslahti 2000, 274-275.) Käytännössä budjetointiprosessi, ja sen tuloksena syntyvä budjetointijärjestelmä, vaihtelevat yrityksestä toiseen.

4.3.1 Suunnittelu

Jokaisen budjetin taustalla ovat yrityksen toimintasuunnitelmat (Jyrkk     & Riistama 2008, 226-227). Näin ollen budjetointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa, eli suunnitteluvaiheessa, pyrit     ennustamaan ja analysoimaan kaiken sen, mikä vaikuttaa yritykseen ja sen toimintaan seuraavan budjettikauden aikana (Alhola & Lauslahti 2005, 99). Kuten aikaisemmin totesin, autoritaarinen budjetointimenetelmä on yleisin pienissä ja nuorissa yrityksissä, johon myös toimeksiantajayritys kuuluu. Kukaan ei tunne yritystä ja sen toimintaa yhtä hyvin, kuin sen omistajat, joten omistajien vastuulla on kerätä tarpeeksi tietoa budjettikauden tapahtumista, jotta budjetti voidaan laatia. Omistaja voi kuitenkin pyytää apua ulkopuoliselta konsultilta, jonka tehtävä voi olla budjetin esitystavan selkiyttäminen tai vaihtoehtolaskelmien tekeminen. (Andersson ym. 2001, 35.)

Koska minulla ei ollut kokemusta kokonaisen budjettij  rjestelm  n luomisesta, aloitin suunnitteluprosessin tutustumalla budjetoinnin teoriaan ennen varsinaisen budjetointity  skentelyn aloittamista. Kirjallisuuden avulla sain hyvän kuvan siitä, mitä budjetointij  rjestelm  lt   vaaditaan ja mistä osista se rakentuu. Työnkuvani oli samanlainen, kuin ulkopuolisella konsultilla, eli omistajilla oli kaikki tarvittava tieto yrityksestä budjettia varten, ja minun tehtäväni oli järjestää tämä tieto budjettikokonaisuudeksi. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen jatkettiin budjetointijärjestelmän suunnittelua sähköpostitse. Suunnitteluvaiheessa toimeksiantajayritys toimitti minulle tarvittavat kirjanpidon kuukausiraportit. Budjetointity  skentelyll   ei ollut tiukkaa aikataulua, joten budjetin yksityiskohtia oli mahdollista h  i  . Näin ollen budjetointiprosessin edetessä oli mahdollista tarvittaessa palata taaksepäin tekemän muutoksia budjetin aikaisempiin kohtiin.

4.3.2 Toteutus

Budjetti mielletään helposti pelkäksi euromääräisten lukujen kokoelmaksi. Jotta budjetista saadaan kaikki hyöty irti, se tulee nähdä yrityksen käytännönläheisenä toimintasuunnitelmana. (Alhola & Lauslahti 2000, 273.) Budjetin toteutus etenee usein kuuden vaiheen kautta. Ensin laaditaan toimintasuunnitelmat budjettikaudelle, seuraavaksi toimintasuunnitelmien pohjalta laaditaan osabudjetit, jotka seuraavassa vaiheessa kootaan pääbudjetteihin. Pääbudjettien luvut tarkistetaan, jonka seurauksena usein päädytään tekemään tarkistuksia ja täydennyksiä, ennen kuin johto hyväksyy valmiin budjetin. (Lindfors & Syvänperä 2010, 13-14.)

Toimeksiantajayrityksen tapauksessa laadin budjetointiohjeen (Liite 5), jonka tarkoituksena oli auttaa yritystä myös toimintasuunnitelmien tekemisessä. Toimintasuunnitelmat kulkevat käsi kädessä osabudjettien kanssa, koska myynnin, ostojen ja kiinteiden kulujen osabudjetit heijastavat yrityksen toimintaa seuraavan budjettikauden aikana. Kolmen osabudjetin luvut siirtyvät Microsoft Excelissä laskentakaavojen avulla automaattisesti kahteen pääbudjettiin, eli tulos- ja rahoitusbudjettiin. Pääbudjetit sisältävät myös sellaisia lukuja, jotka eivät sisälly osabudjetteihin. Koko budjetointiprosessin aikana ollaan uuden tiedon valossa tarkistaneet sekä täydentäneet aikaisempia budjettilukuja. Tässä tapauksessa budjetin laatijat myös hyväksyvät budjetin.

Käytännön budjetointityö aloitettiin myynnin osabudjetista (Liite 2), josta edettiin ostojen ja kiinteiden kulujen osabudjetteihin. Alun perin osabudjettien pohjana toimivat kuukausittaiset kirjanpidon raportit, mutta todettiin että omistajien laatimat taulukot toimivat paremmin (Omistaja A, sähköpostiviesti 24.9.2015). Osabudjettien luvut siirtyvät automaattisesti tulosbudjettiin, joka on laadittu virallisen tuloslaskelman muotoon (Liite 1). Tulusbudjettiin sisältyvät kolmannen tilikauden budjetoidut luvut sekä ensimmäisen että toisen tilikauden toteutuneet luvut. Kirjanpidon raporteissa jokaisen erän kohdalla ilmoitetaan lisäksi erän prosentuaalinen osuus liikevaihdosta, joten tämä toiminto lisättiin tulusbudjettiin sekä budjetoitujen että aikaisemmin toteutuneiden lukujen osalta. Rahoitusbudjettia varten luvut muutettiin arvonlisäverollisiksi ja maksuperusteisiksi ja vuositason luvut pilkottiin kuukausitasolle (Liite 3). Rahoitusbudjettiin sisältyy lisäksi erillinen taulukko tilitettävän arvonlisäveron laskemiseksi. Käytännössä budjetointityöskentely eteni niin, että minä ohjeistin omistajia sähköpostitse budjettien laatimisessa ja he lähettivät täytetyt taulukot sähköpostitse minulle. Kuten aikaisemmin totesin, meillä oli hyvin aikaa pohtia budjetteja ja etsiä parasta mahdollista vaihtoehtoa, joten jatkettiin keskustelua sähköpostitse koko prosessin aikana. Kasvava yritystoiminta pitää omistajat kiireisinä, minkä takia koettiin että sähköpostit olivat joustavin tapa kommunikoida.

4.3.3 Seuranta

Pelkkä budjetin laatiminen ei riitä, vaan yrityksessä täytyy lisäksi toteuttaa budjettiseuranta ja budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen erojen analyysiä (Hirvonen & Nikula 2008, 189). Nykypäivänä tietojen runsaus on suurempi ongelma kuin niukkuus, joten yrityksen täytyy pitää huoli siitä, että pitäydytään ainoastaan hyödyllisissä asioissa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 77.) Seurannan tuottamasta tiedosta on hyötyä vain, jos vastuuhenkilö ymmärtää saamaansa tietoa ja osaa tulkita sitä. Tiedon pitää yltää asetettuihin kriteereihin, muuten sen avulla on vaikea kehittää toimintaa parempaan suuntaan. (Vilkkumaa 2005, 425.)

Seurantatiedon kriteerit ovat ymmärrettävyys, lukemishelppeus ja oikea määrä tietoa oikeaan aikaan (Vilkkumaa 2005, 425-427). Nämä kriteerit otettiin huomioon myös toimeksiantajayrityksen budjettiseurannan suunnittelussa (Liite 4). Seuranta suunnitellessa ymmärrettävyys on tärkeä kriteeri. Tähän pyrittiin järjestämällä seurantatieto mahdollisimman selkeään muotoon. Seurantatiedon runkona käytettiin virallista tuloslaskelmakaavaa. Budjetoitujen lukujen lisäksi seurannan taulukko sisältää omat sarakkeensa toteutuneille luvuille ja budjetoitujen sekä toteutuneiden lukujen erotukselle, ilmaistuna sekä euroina että prosentteina. Seuranta- taulukossa on lisäksi varattu kenttä kommenteille. Seurantatiedon lukemishelppeus liittyy tiedon ymmärrettävyyteen. Lukemishelppeus toteutuu kun seurannasta käy ilmi vain tärkeimmät asiat. Seurannan pohjana on käytetty samaa runkoa kuin tulosbudjetissa, joten siitä käy ilmi kaikki tarvittava tieto, joten oikean sisällön vaatimus toteutuu.

Seurantatiedon oikea-aikaisuus voi olla hankala toteuttaa, varsinkin, jos lukuja verrataan kuukausittain arvonlisäveron tilittämisen aikataulun mukaan, jolloin luvut saadaan puolitoista kuukautta myöhässä. Kohdeyrityksellä ei ole tätä ongelmaa, koska toteutuneita lukuja käydään läpi kerran vuodessa tilikauden päätyttyä. Koska kaikki tarvittava tieto käy ilmi myös kirjanpidon kuukausiraporteista, ei tarvitse odottaa tilinpäätöksen valmistumista. Tiedon oikean määrän määrittäminen on haastavaa. Toimeksiantajayrityksessä tähän pyrittiin sisällyttämällä seurantaan vain tärkeimmät asiat. Tiedon oikea kohtaanto tarkoittaa, että oikea henkilö saa oikean määrän tietoa oikeaan aikaan. Sisällyttämällä yrityksen omistajat seurannan suunnitteluun pyrittiin saavuttamaan tiedon oikea kohtaaminen.

4.4 Budjetointijärjestelmän tehtävät

Budjetointiprosessin tavoite on luoda budjetteja, joista on yritykselle käytännön hyötyä joka päiväisessä toiminnassa (Alhola & Lauslahti 2005, 95). Budjetointijärjestelmällä on useita erilaisia tehtäviä, mutta on vaikea luoda budjetointijärjestelmää joka täyttäisi kaikki odotukset. Yritysjohdolla on viime kädessä vastuu budjetointijärjestelmän räätälöimisestä yrityksen tarpeita vastaavaksi. (Ikäheimo ym. 2005, 168.) Budjetoinnin erilaiset tehtävät ovat ennustami-

nen, suunnittelu, koordinointi ja tiedonvälitys, motivointi, kontrollointi ja valvonta sekä suorituksen arviointi. Yritysjohdon tehtäväksi jää näiden tehtävien asettaminen tärkeysjärjestykseen.

Suunnitelmia varten tarvitaan ennusteita (Ikäheimo ym. 2005, 168-169). Budjettivastaavat yrittävät ennustaa seuraavan tilikauden tapahtumat ja keräävät tietoa sekä ulkopuolisista että yrityksen sisäisistä asioista, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan seuraavana tilikautena. Ennustaminen toimii pohjana suunnittelulle. Suunnittelussa käytetään apuna ennusteita ja tavoitteita. Suunnitelmista tulee toimintasuunnitelmia jotka puolestaan toimivat budjetoinnin pohjana. (Ikäheimo ym. 2005, 169-170.) Toimeksiantajayrityksessä omistajat vastaavat sekä ennustamisesta että suunnittelusta. Ennustaminen ja budjetointi kulkevat käsi kädessä; jos toiseen tulee muutoksia, toistakin täytyy päivittää. Pienessä yrityksessä jossa omistajilla on kaikki tieto yrityksen budjetteja varten, voidaan budjettilukuja käyttää yrityksen ainoana toimintasuunnitelmana. Budjetointiprosessi auttaa silloin toimintojen koordinoimisissa ja tiedonvälityksen tehtävissä (Ikäheimo ym. 2005, 170). Toimeksiantajayrityksessä molemmat omistajat ovat hyvin perillä yrityksen suunnitelmista, mutta budjetit auttavat jakamaan tietoa yrityksen toimintasuunnitelmista yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Koordinointi ei ole yhtä suuri haaste pienessä kuin isossa yrityksessä, mutta toimeksiantajayrityksen omistajatkin joutuvat miettimään tehtävien jakamista, jolloin konkreettinen budjetti voi toimia apuna.

Budjettia voidaan käyttää myös henkilöstön motivoimiseen, mikä toimeksiantajayrityksessä ei ole ajankohtaista, koska muuta henkilöstöä ei ole. Realististen budjettitavoitteiden saavuttaminen kuitenkin motivoi myös omistajia panostamaan budjettitavoitteiden saavuttamiseen. Budjetin motivoiva vaikutus kasvaa jos budjettiseurantaan panostetaan. Budjettiseuranta vaikuttaa myös budjetin kontrolloivaan ja valvovaan ominaisuuteen. Vertailemalla toteutuneita lukuja budjetoiuihin, epäkohtiin voidaan tarttua nopeasti ja muuttaa joko budjettia tai toimintatapoja paremman tuloksen saavuttamiseksi. Budjetti toimii lisäksi kontrollointityökaluna, jolloin se saa numeerisen tavoitelaskelman tehtävän. Silloin budjetti toimii niin, että ainoastaan budjetin ylityksiin kiinnitetään huomiota. (Ikäheimo ym. 2005, 171-173.) Toimeksiantajayritykselle laadittiin kiinteä budjetti, joten suorituksia verrataan budjettiin tilikauden päätyttyä. Seurantakaavioon lisättiin oma sarakkeensa kommenteille, joten toivon mukaan yrityksessä kirjoitetaan muistiin mitä oli tarkoitus tehdä ja miten siitä suoriuduttiin.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda budjetointijärjestelmä toimeksiantajayritykselle ja siinä myös onnistuttiin. Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta: teoriaosuudesta, budjetointiohjeesta ja budjettitaulukoista. Taulukot luotiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla ja niitä

on yhteensä kuusi kappaletta: tulosbudjetti, myynnin osabudjetti, ostojen osabudjetti, kiinteiden kulujen osabudjetti, rahoitusbudjetti ja seuranta. Tärkein tavoite on, että toimeksiantajayrityksessä osataan jatkossa tehdä toimintasuunnitelmia ja päivittää budjetteja itse, ja olen tämän osalta toiveikas että tavoite toteutuu.

Opinnäytetyön valmistuessa toimeksiantajayrityksessä on meneillään kolmas tilikausi, eli tilikausi, jolle budjetti luotiin. Kiinteä budjetti merkitsee sitä, että toteutuneita lukuja verrataan budjetoituihin tilikauden päätyttyä, joten budjetointijärjestelmän toimivuudesta ei ole vielä käytännön kokemusta. Budjetointiohjeen toimivuus paljastuu sekin myöhäisemmässä vaiheessa, eli silloin kun toimeksiantajayrityksessä laaditaan budjetteja neljännelle tilikaudelle. Meneillään olevan budjettikauden kokemusten perusteella voidaan päätyä tekemään muutoksia budjetointijärjestelmään. Odotan mielenkiinnolla kiinteän budjetin toimivuutta eli sitä, vastaako se yrityksen tarpeita, vai siirtyykö yritys tulevaisuudessa käyttämään tarkistettavaa budjettia. Toinen mielenkiintoinen kysymys liittyy seurannan järjestämiseen. Ensimmäisen budjettikauden osalta omistajat hoitavat seurannan itse, mutta tulevaisuudessa kannattaa pohtia, tulisiko budjettiseuranta siirtää tilitoimistolle. Loppujen lopuksi tärkeintä on kuitenkin se, kuinka hyvin budjetointijärjestelmä palvelee yritystä. Budjetointityöskentelyyn uppoaa aikaa ja resursseja, joten budjetista täytyy myös olla käytännön hyötyä. Budjetin tärkein tehtävä on ongelmien ennustaminen ja niiden ehkäiseminen.

Koko opinnäytetyö- ja budjetointiprosessin aikana kommunikaatio on toiminut hyvin kaikkien osapuolten kesken ja työ on edennyt mutkattomasti. On ollut todella palkitsevaa nähdä, miten teoria taipuu käytännön menetelmiksi. Toimeksiantajayrityksessä oltiin tyytyväisiä opinnäytetyön tulokseen, eli budjetointijärjestelmään. Opinnäytetyöprosessi osui yrityksen kannalta kiireiseen aikaan, mutta siitä huolimatta omistajat olivat tyytyväisiä myös itse budjetointiprosessiin. Omistajien kannalta budjetointiprosessin tärkein saavutus oli se, että he itse oppivat uusia asioita budjetoinnista ja yleensäkin yrityksen talouden ohjauksesta. Budjetointijärjestelmän laatijana toivon, että yrityksen omistajilla riittää tulevaisuudessakin motivaatiota panostaa budjetointiin ja budjettiseurantaan. Toinen budjetointityöskentelyn tavoitteista oli opettaa omistajia lukemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään yrityksen taloushallintoon liittyvää tietoa, ja tässäkin onnistuttiin.

Tämä oli ensimmäinen kerta, kun loin kokonaisen budjetointijärjestelmän. Oli palkitsevaa paneutua teoriaan, kun sitä pystyi heti käyttämään käytännön työssä. Olin jo etukäteen vaurautunut siihen, että varsinkin budjettitaulukoihin uppoaa paljon aikaa. En kuitenkaan etukäteen tiennyt, kuinka riippuvainen budjetin runko on yrityksen kirjanpidossa käytetystä tilikartasta. Budjettiseurannan järjestäminen osoittautui myös ennakoitua tärkeämmäksi. Jos koko kokemus pitäisi tiivistää yhteen lauseeseen, se olisi tämä: budjetointijärjestelmän räätälöinti kohdeyrityksen tarpeita vastaavaksi vie paljon aikaa, mutta se on sen arvoista.

Lähteet

Kirjallisuus

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WS Bookwell.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten - esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima.

Andersson, J-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja - laskenta. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell.

Hirvonen, P. & Nikula, A-P. 2008. Taloushallinnon perusteet. Helsinki: Edita Prima.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Juva: Ws Bookwell.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-20. painos. Porvoo: WSOY.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print.

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6.-8. painos. Helsinki: Edita Prima.

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Viro: Meedia Zone.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Metropolia. 2012. Toiminnallisen opinnäytetyön erityispiirteitä. Viitattu 9.1.2015. <https://wiki.metropolia.fi/pages/viewpage.action?pageId=57182852>

Vilka, H. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö. Viitattu 9.1.2015. http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf

Virtuaalinen ammattikorkeakoulu. 2006. Monimuotoinen/toiminnallinen opinnäytetyö. Viitattu 9.1.2015. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/bin/get/dd/5hIbVkJr7.5glODoJl1>

Julkaisemattomat lähteet

Falk, P. 2014. Tapaaminen omistajien A ja B kanssa 22.9.2014. Yrityksen toimitilat. Helsinki.

Omistaja A. 2015. Re: Opinnäytetyö teille? Sähköposti Pernilla Falkille 24.9.2015. Tulostettu 20.2.2016.

Omistaja A. 2015. Re: Opinnäytetyö teille? Sähköposti Pernilla Falkille 15.12.2015. Tulostettu 18.2.2016.

Liitteet

Liite 1. Tulobudjettirungon alku.....	40
Liite 2. Myynnin osabudjetin runko.....	41
Liite 3. Rahoitusbudjettirungon alku.....	42
Liite 4. Tulobudjetin seurannan alku	43
Liite 5. Budjetointiohje lyhennetyillä taulukoilla	44

Liite 1. Tulosbudjettirungon alku

TULOSBUDJETTI	BUDJETOITU					
	1.10.2015-30.9.2016	%	1.10.2014-30.9.2015	%	9.7.2013-30.9.2014**	%
Myyntituotot						
Yleiset myyntitilit						
3000 Myynti1						
3010 Myynti2						
Yleiset myyntitilit yhteensä						
Tavaravienti						
3360 Myynti3						
3380 Myynti4						
Tavaravienti yhteensä						
LIIKEVAIHTO						
Materiaalit ja palvelut						
Aineet, tarvikkeet ja tavarat						
Ostot tilikauden aikana						
Aine-, tarvike- ja tavaraostot						
4000 Ostot						
Aine-, tarvike- ja tavaraostot yhteensä						

Liite 2. Myynnin osabudjetin runko

MYYNNIN OSABUDJETTI

1.10.2015-30.9.2016

MYYNTITUOTOT

Myynti 1
Myynti 2
Myynti 3
Myynti 4
Myynti 5
Myynti 6

MYYNTITUOTOT YHTEENSÄ

	€/vuosi	alv 0%

Muutokset tehdään
ainoastaan tähän
sarakeeseen!

Liite 3. Rahoitusbudjettirungon alku

RAHOITUSBUDJETTI 1.10.2015 - 30.9.2016

	e/vuosi	ALV 0	lokakuu	marraskuu	joulukuu	tammikuu
ALKUKASSA						
KASSAANMAKSUT						
Myynti 1						
Myynti 2						
Myynti 3						
Myynti 4						
Verkkomyynnit yhteensä						
Myynti 5						
Myynti 6						
KASSAANMAKSUT YHTEENSÄ						

Liite 4. Tulosbudjetin seurannan alku

TULOSBUDJETIN SEURANTA	BUDJETOITU		TOTEUTUNUT		EROTUS		KOMMENTTEJA
	1.10.2015-30.9.2016	%	1.10.2015-30.9.2016	%	€	%	
Myyntituotot							
Yleiset myyntitilit							
3000 Myynti1							
3010 Myynti2							
Yleiset myyntitilit yhteensä							
Tavaravienti							
3360 Myynti3							
3380 Myynti4							
Tavaravienti yhteensä							
LIKEVAIHTO							
Materiaalit ja palvelut							
Aineet, tarvikkeet ja tavarat							
Ostot tilikauden aikana							
Aine-, tarvike- ja tavaraostot							
4000 Ostot							
Aine-, tarvike- ja tavaraostot yhteensä							

Budjetointiohje yritykselle X

Johdanto

Tämä on teidän yrityksellenne räätälöity budjetointiohje. Vuonna 2015 näiden ohjeiden avulla teidän yrityksellenne luotiin alusta loppuun saakka toiveitanne ja tarpeitanne vastaava budjetointijärjestelmä. Budjetointijärjestelmänne koostuu myynnin, ostojen sekä kiinteiden kulujen osabudjeteista sekä kahdesta pääbudjetista, tulos- sekä rahoitusbudjetista. Budjettiseuranta on laadittu tuloslaskelman muotoon. Budjetointijärjestelmä on luotu Microsoft Excel-taulukkolaskentaohjelmaa käyttäen.

Budjettia laatiessa täytyy ottaa kantaa moneen asiaan sekä punnita erilaisia vaihtoehtoja. Budjetointityöskentelyä helpottamaan olen jokaisen osa- sekä pääbudjetin kohdalla laatinut listan kysymyksiä, joiden tarkoitus on auttaa budjettilukujen muodostamisessa. Kaikkiin kysymyksiin ei tarvitse löytää vastausta ja jotkut kysymykset koskevat samaa asiaa, ainoastaan hieman eri näkökulmasta. Kysymysten tarkoitus on ainoastaan auttaa toimintasuunnitelmien kirkastamisessa.

Budjetointityöskentelyn alussa ei kannata olla liian kriittinen tai pyrkiä täydellisiin vastauksiin. Budjetointiprosessin edetessä saadaan uutta tietoa ja uusia näkökulmia, joiden valossa palataan taaksepäin täsmentämään tai muuttamaan alkuperäisiä lukuja. Budjetointityöskentelyyn kannattaakin suhtautua oppimistapahtumana: vuosi vuodelta ja budjetti budjetilta opitaan tekemään entistä tarkempia ennustuksia. Budjetointityöskentely saattaa varsinkin alussa tuntua haastavalta projektilta, mutta etenemällä askel askeleelta ja pilkkomalla työmäärä pienempiin osiin päästään tavoitteeseen. Tsemppiä budjetointityöskentelyyn!

Budjetointijärjestelmän luominen

Seuraavan tilikauden budjettilukuja pyöritellessä kannattaa käyttää apuna edellisten tilikausien lukuja. Tarkastelemalla kirjanpidon kuukausiraportteja saadaan osviittaa siitä, minkälaisia tuotto- ja kustannuseriä yrityksellä on aikaisemmin ollut ja kuinka suuria nämä ovat olleet. On helpompaa katsoa jo toteutuneita lukuja ja miettiä esimerkiksi kuinka suurta prosentuaalista muutosta niihin on tulossa seuraavalla tilikaudella, kuin aloittaa budjetointi täysin tyhjältä pöydältä.

Seuraavaksi käydään läpi myynnin, ostojen sekä kiinteiden kulujen osabudjetit. Yhdessä nämä muodostavat perustan tulosbudjettia varten. Näihin neljään budjettiin kaikki summat tulevat pääosin **ilman arvonlisäveroa**. Poikkeuksena

tästä ovat ne kuluerät, joista kirjanpidossa ei saa tehdä arvonlisäveron vähennystä. Rahoitusbudjettiin luvut tulevat **arvonlisäverollisina**. Muutokset budjettilukuihin tehdään ainoastaan osabudjetteihin, joista ne päivittyvät automaattisesti pääbudjetteihin. Poikkeus tästä säännöstä ovat ne pääbudjetin erät, jotka eivät sisälly osabudjetteihin.

Myynnin osabudjetti

Myyntibudjetin pohjana voidaan käyttää nykyistä myyntiä, ennusteita tulevasta myynnistä tai alan yleisiä myyntitrendejä. On myös mahdollista hyödyntää kaikkia näitä menetelmiä. Myyntibudjettia varten kannattaa pohtia seuraavia asioita:

- myynnin tavoitteet: tavoitteet voidaan ilmaista joko kappalemäärinä tai euromääräisinä
- oletukset yleisestä hintakehityksestä seuraavan budjettikauden aikana
- oletetut muutokset asiakkaiden taloudellisessa tilanteessa
- suunnitellut strategiset toimenpiteet, kuten esimerkiksi asiakkaiden valinta, uusien markkinoiden valtaus ja niin edelleen, sekä strategisten toimenpiteiden vaikutus esimerkiksi myyntimääriin tai tuotteiden keskihintaan
- uusien tuotteiden vaikutus myyntimääriin
- yrityksen sisäiset asiat ja niiden vaikutus myyntimääriin, kuten esimerkiksi muutokset kapasiteetissa
- yrityksen ulkoiset asiat ja niiden vaikutus myyntimääriin, kuten esimerkiksi muutokset alan trendeissä
- hinnoittelussa tapahtuvat muutokset

Myyntimäärien ennakkointiin voidaan käyttää kaksi erilaista tekniikkaa:

- nykyisten asiakkaiden ennakoidut ostot + ennakoitujen uusien asiakkaiden ostot, ja tästä yhteissummasta vähennetään pois jäävien asiakkaiden ostot
- ennakoitu alan kokonaiskysyntä ja sen pohjalta laskettu oma markkinaosuus prosentteina ja euroina

Hinnoittelu

- hinnoitteluun vaikuttavat markkinatilanne sekä kilpailevat tuotteet
- tapahtuuko hinnoittelussa muutoksia?
- uusien tuotteiden hinnoittelu
- myyntibudjettiin tuotteiden hinnat tulevat ilman arvonlisäveroa

Myyntin osabudjetin lyhennetty taulukkorunko

MYYNTITUOTOT	€/vuosi	Alv 0%
Myynti1		
Myynti2		
Myynti3		
Jne...		

Ostojen osabudjetti

Ostojen osabudjetti kuvaa tuotteiden valmistuksesta tai hankinnasta johtuvia kuluja, ja se sisältää myös ostoista aiheutuvat ostorahdit, tullit, kuljetusvakuutukset ynnä muut vastaavat kulut. Muuttuvat kulut kasvavat kun myynti kasvaa ja pienenevät kun myynti pienenee. Ostobudjetin ennakkoinnissa käytetään apuna aikaisempaa kokemusta sekä seuraavalle tilikaudelle laadittua toimintasuunnitelmaa.

Ostobudjettia varten täytyy miettiä ainakin seuraavia kysymyksiä:

- tapahtuuko ostohinnoissa muutoksia?
- tapahtuuko ostomäärissä muutoksia?
- milloin tuotteita hankitaan?
- onko tuotteita varastossa tilikauden alussa?
- miten tuotteiden hankinta vaikuttaa varastoon?

Ostojen osabudjetin lyhennetty taulukkorunko

MATERIAALIT JA PALVELUT	€/vuosi	Alv 0%
Ostot1		
Ostot2		
Ostot3		
Jne...		

Kiinteiden kulujen osabudjetti

Kiinteiden kulujen osabudjetti koostuu kiinteistä henkilöstökuluista sekä liiketoiminnan muista kuluista. Liiketoiminnan muihin kuluihin sisältyvät erät ovat muun muassa vapaaehtoiset henkilösivukulut, toimitilakulut, verkkosivut ja ATK-kulut, matkustamisen kulut, myynti- ja postituskulut, markkinointikulut sekä hallintopalvelut ja -kulut.

Kiinteiden kulujen osabudjetin jaottelu mukailee kirjanpidon kuukausiraporttien jaottelua, mutta erät eivät ole täysin identtisiä. Kaikkien kolmen osabudjetin erät ovat yritysjohtoon määrittelemät ja ne vastaavat näin ollen yrityksen jokapäiväistä toimintaa paremmin kuin virallinen tuloslaskelmakaava. Tulospudjetin erät syntyvät osabudjettien lukuja yhdistelemällä.

Kiinteiden kulujen osabudjetin lyhennetty runko

	€/vuosi	Alv 0%
Henkilöstökulut yht.		
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT		
Vapaaehtoiset henkilösivukulut yht.		
Toimitilakulut yht.		
Verkkosivut ja ATK yht.		
Myynti- ja postituskulut yht.		
Markkinointikulut yht.		
Hallintopalvelut ja -kulut yht.		
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT YHTEENSÄ		

Tulosbudjetti

Tulosbudjetti sisältää kaikki tilikaudelle kuuluvat tulot ja menot. Tulosbudjetin avulla pyritään ennakoimaan samat erät kuin tuloslaskelmassakin, joten paras vaihtoehto on laatia tulosbudjetti tuloslaskelman muotoon. Aiempien tilikausien tietoja kannattaa käyttää sekä suunnittelun pohjana että lähtökohtana yrityksen tavoitteiden asettamisessa.

Myynnin, ostojen sekä kiinteiden kulujen osabudjettien rungot perustuvat yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Osabudjettien luvut siirtyvät Excelissä automaattisesti tulosbudjettiin, joka on laadittu saman kaavan mukaan kuin kirjanpidon kuukausiraportit alaotsikkoineen ja tilikartan numerokoodeineen. Joitakin osabudjettien eriä on yhdistelty vastaamaan tulosbudjetin jaottelua. Virallisen tuloslaskelmakaavan käyttäminen mahdollistaa lukujen vertaamisen sekä kuukaudesta toiseen että tilikaudesta toiseen. Tulosbudjetti sisältää lisäksi eriä joita osabudjeteista puuttuu, kuten rahoituksen tuotot ja kulut sekä tuloverot.

Tulosbudjetissa on kuusi saraketta, kaksi jokaiselle tilikaudelle. Jokaisen tilikauden luvut esitetään sekä euromääräisinä että prosenttilukuina tilikauden liikevaihdosta. Oikeanpuolimmaisesta kaksi saraketta muodostavat ensimmäisen tilikauden luvut, sekä euroina että prosentteina liikevaihdosta. Keskimmäiset kaksi saraketta muodostavat toisen tilikauden luvut. Vasemmanpuolimmaisesta kaksi saraketta muodostavat kolmannen tilikauden budjetoidut luvut, sekä euroina että prosentteina liikevaihdosta. Ensimmäisen tilikauden luvut eivät ole suoraan vertailukelpoisia, koska ensimmäinen tilikausi oli pidempi kuin 12 kuukautta ja silloin käytettiin erilaista tilikarttaa. On tärkeää muistaa, että 'Liikevoitto' - riville asti tulosbudjetin luvut päivittyvät suoraan osabudjeteista, 'Poistot ja arvonalentumiset' - kohtaa lukuun ottamatta. Rahoituskulut ja tuloverot päivitetään suoraan tulosbudjettiin. Tulosbudjetin taulukkorunko on esitetty Liitteessä 1.

Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetti ennakoi rahan kulkua yrityksessä ja sen avulla pyritään ennakoimaan riittävätkö yrityksen rahat. Rahoitusbudjettia laatiessa puhutaan kassaanmaksuista sekä kassastamaksuista, ja tyypillistä näille on, että ne jakautuvat epätasaisesti. Laatimalla rahoitusbudjetti pyritään varmistamaan, että yritys selviää kaikista maksuistaan budjettikauden aikana.

Rahoitusbudjetti tehdään usein kuukausitasolla. Rahoitusbudjetin avulla lasketaan kohdekuukauden aikana tapahtuvat muutokset kassavarannoissa, ja kun ne lisätään rahoitusbudjetin alkusaldoon, saadaan kohdekuukauden loppusaldo.

Arvonlisävero on yrityksen kannalta niin sanottu läpikulkuerä, joka ei vaikuta yrityksen tulokseen. Näin ollen sitä ei huomioida tulosbudjetissa, mutta rahoitusbudjettiin se vaikuttaa. Arvonlisävero lisätään tuotteiden myyntihintoihin ja kertynyt arvonlisävero kuuluu verottajalle. Koska yrityksen tekemät ostotkin sisältävät arvonlisäveroa, niistä kertynyt maksettu arvonlisävero vähennetään myynnistä kerätyn arvonlisäveron summasta. Erotus tilitetään verottajalle. Kohdekuukauden arvonlisävero tilitetään verottajalle sitä seuraavan kuukauden aikana, eli esimerkiksi tammikuun arvonlisäverovelka lasketaan ja tilitetään verottajalle maaliskuussa. Arvonlisäveron erikoisjärjestelmä poikkeaa tästä säännöstä, koska siitä kertynyt arvonlisävero tilitetään valtiolle neljä kertaa vuodessa. Budjettirungon alle on lisätty oma taulukko arvonlisäveron laskemista varten.

Rahoitusbudjetin eriin ei tehdä suoraan muutoksia, vaan muutokset tehdään osabudjetteihin. Poikkeuksen tästä muodostavat pääomarahoitukset erät, jotka eivät sisälly muihin budjetteihin. Pääomarahoituksen erät ovat esimerkiksi lainojen nostaminen tai lyhentäminen, osingonjako sekä pääomasijoitukset. Seurantaa helpottamaan kassaanmaksuihin on lisätty väliotsikko 'Verkkomyynnit yhteensä'. Liitteessä 2 näkyy rahoitusbudjetin taulukkorunko.

Budjettiseuranta

Budjettitarkkailu tarkoittaa toteutuneiden lukujen vertaamista budjetoituihin lukuihin. Budjettikausi pilkotaan usein pienempiin osiin seurannan helpottamiseksi ja yleisesti käytettyjä seurantakausia ovat kuukausi, neljännesvuosi ja vuosi. Esimerkiksi kuukausittainen seuranta voidaan helpoiten toteuttaa jakamalla vuosibudjetti kahteentoista osaan. Tämä jako antaa riittävän tarkkaa tietoa yrityksen toiminnasta, jos sen tuotot ja kulut jakautuvat tasaisesti vuoden aikana. Monen yrityksen toiminnassa on kuitenkin suuria kausittaisia vaihteluita, jotka täytyy ottaa huomioon budjettiseurantaa laatiessa.

Budjettijärjestelmää rakentaessa täytyy ottaa kantaa siihen, kuinka paljon ja minkälaista tietoa halutaan budjettiseurannan tuottavan. Yrityksen kuukausiraportointia ei säädetä lailla, joten yrityksen johto voi itse määritellä, mitä halutaan seurata. Budjettiseurannasta ei kuitenkaan kannata tehdä liian työlästä tai monimutkaista.

Budjettierojen syyt voidaan luokitella eri tavoilla. Osa budjettipoikkeamista johtuvat yrityksen ulkopuolisista syistä, kuten markkinoiden muutoksesta tai jostakin muusta yllättävästä tapahtumasta, jota ei osattu budjettia laatiessa ennakoida. Toiset poikkeamat johtuvat yrityksen sisäisestä toiminnasta. Määräero syntyy, jos toteutunut erä poikkeaa määrältään budjetoidusta. Hintaero taas syntyy, jos erä toteutuu eri hintaisena kuin budjetissa. Samaan erään voi sisältyä sekä määrä- että

hintaeroja, joten budjettipoikkeamat on syytä analysoida tarkasti. Analysoimalla budjettieroja voidaan toimintatapoja muuttaa edullisempaan suuntaan.

Alla on lista kysymyksiä, jotka kaikki koskevat budjettiseurannan järjestämistä.

- budjetti laaditaan vuodeksi (tilikaudeksi) eteenpäin. Kuinka moneen osaan vuosibudjetti halutaan jakaa seuranta varten? Halutaanko budjetoituja lukuja verrata toteutuneisiin lukuihin kuukausittain, neljännesvuosittain, puolivuositin vai kerran vuodessa?
- kertyvätkö yrityksen tulot sekä menot tasaisesti tilikauden aikana? Jos vastaus on ei, on vaihtelu otettava huomioon budjettiseurannassa.
- koska teidän kirjanpitoon on ulkoistettu, kannattaa myös budjettiseurannan ulkoistamista harkita. Budjettiseurannan ulkoistamista harkitessa täytyy ottaa kantaa seuraaviin asioihin:
 - onko tilitoimistolla käytössään sellainen ohjelma, että budjettiseuranta voidaan toteuttaa samalla ohjelmalla kuin kirjanpito tehdään?
 - mitä sellainen lisäpalvelu maksaisi?
 - millaisiin jaksoihin budjettikausi on mahdollista jakaa?
 - missä muodossa budjettiluvut tulee olla?
 - mitä kaikkea kirjanpito-ohjelmalla voidaan seurata?
- mitä tietoa haluatte budjettiseurannan tuottavan? Usein seurataan toteutuneiden ja budjetoitujen lukujen prosentuaalista erotusta. Tullee ko mieleen jotain muuta seurattavaa?
- kuinka usein haluatte päivittää budjettia? On olemassa erilaisia budjetoitintapoja mistä valita omalle yritykselle sopivin:
 - kiinteä budjetti laaditaan koko tilikaudeksi kerrallaan ja tilikauden jälkeen verrataan toteutuneita lukuja budjetoituihin.
 - tarkistettava budjetti laaditaan samalla tavalla kuin kiinteä budjetti, eli tilikaudeksi kerrallaan, mutta siihen tehdään tarkistuksia tilikauden kuluessa, esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain. Tarkistettavan budjetin hyvä puoli on se, että olosuhteiden mahdolliset muutokset huomioidaan jo tilikauden aikana.
 - rullaava budjetti eroaa tarkistettavasta budjetista siinä, että tarkistuksen yhteydessä budjetin päättymistä siirretään yhden tarkistuskauden verran eteenpäin. Jos budjetin tarkistusväli on vuosineljännes, ensimmäisen tarkistuksen jälkeen budjetin loppuun

lisätään yksi vuosineljännes lisää. Rullaava budjetointi sopii erityisesti yrityksille, jotka toimivat voimakkaasti muuttuvilla markkinoilla, mutta sitä pidetään myös työläänä vaihtoehtona.

- kannattavuus: teidän kirjanpidon raporteissanne jokainen erä ilmaistaan sekä euromääräisenä että prosentuaalisena lukuna liikevaihdosta, sekä kohdekuukauden osalta että kumulatiivisesti tilikauden alusta. Riittääkö tämä teidän tarpeisiinne? Tuleeko mieleen jotain muuta mitä haluaisitte seurata?

Seurannan taulukkorunko

Ensimmäisen budjettikauden seuranta päätettiin laatia tuloslaskelman muotoon tilikau-
deksi kerrallaan. Seurantataulukko sisältää valmiiksi budjetoidut luvut ja tilikauden
lopussa toteutuneet luvut kirjataan omaan sarakkeeseensa. Taulukko laskee automaatti-
sesti budjetoitujen sekä toteutuneiden lukujen erotuksen sekä euroina että prosent-
teina. Taulukkoon on myös lisätty sarake kommentteja varten, johon toivon mukaan kir-
joitetaan muistiinpanoja, selityksiä ja johtopäätöksiä koskien budjetoitujen ja to-
teutuneiden lukujen erotusta.

Kirjanpidon kuukausiraporteissa kaikki erät esitetään sekä euromääräisinä että pro-
sentteina kauden liikevaihdosta. Samaa jaottelua käytetään sekä tulosbudjetissa että
tulosbudjetin seurannassa. Tällä hetkellä ei ole tarvetta laskea muita kannattavuuden
tunnuslukuja.

Seurannan lyhennetty taulukkorunko

TULOSBUDJETIN SEURANTA	BUDJETOITU 1.10.2015- 30.9.2016	%	TOTEUTUNUT 1.10.2015- 30.9.2016	%	EROTUS €	EROTUS %	KOMMENTTEJA
Myyntituotot							
Yleiset myynti- tilit							
Myyntil							
jne...							

TULOSBUDJETTI	Budjetoitu	%	Tilikausi2	%	Tilikausi1	%
L I I K E V A I H T O						
Tavaratuonti yhteensä						
Ostot tilikauden aikana yhteensä						
Varastojen lisäys (+) tai vähennys (-) yhteensä						
Aineet, tarvikkeet ja tavarat yhteensä						
Ulkopuoliset palvelut yhteensä						
Materiaalit ja palvelut yhteensä						
B R U T T O T U L O S YHTEENSÄ						
Palkat ja palkkiot yhteensä						
Henkilöstökulut yhteensä						
Poistot ja arvonalentumiset yhteensä						
Vapaaehtoiset henkilösivukulut yhteensä						
Toimitilakulut yhteensä						
Atk-laite ja -ohjelmistokulut yhteensä						
Muut kone- ja kalustokulut yhteensä						
Matkakulut yhteensä						
Myyntikulut yhteensä						
Markkinointikulut yhteensä						
Hallintopalvelut yhteensä						
Muut hallintokulut yhteensä						
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä						
L I I K E V O I T T O (- T A P P I O) YHTEENSÄ						
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä						
TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA						
Tuloverot yhteensä						
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO) YHTEENSÄ						

	€/vuosi	lokakuu	marraskuu	joulukuu	jne...
ALKUKASSA					
Verkkomyynnit yhteensä					
KASSAANMAKSUT YHTEENSÄ					
KASSASTAMAKSUT YHTEENSÄ					
PÄÄOMARAHOITUS YHTEENSÄ					
MAKSETTAVA ALV					
KASSAVAROJEN MUUTOS					
KASSA KAUDEN LOPUSSA					
ALV-LASKELMA					
Alv-velka					
Alv-saaminen					
Alv erikoisjärjestelmä					
MAKSETTAVA ALV					